

# **Coaching-työkalun käyttö vähittäis- kaupan työntekijöille**

Esa Hämäläinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (ylempi AMK), Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t) Hämäläinen, Esa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Coaching-työkalun käyttö vähittäiskaupan työntekijöille</b>		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (ylempi AMK), Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Coaching on yksi valmentavan johtamisen käytetyimmistä työkaluista, ja yleensä sitä käytetään johtoasemassa toimivien henkilöiden ohjaamiseen. Opinnäytetyössä testattiin coachingia vähittäiskaupan suorittavassa työssä työskenteleville henkilöille. Tavoitteena oli tutkia, millaisena nämä henkilöt kokivat tämänkaltaisen ohjaavan toiminnan sekä kehittää kontekstiin sopiva coaching-työkalu.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin keskisuomalaisessa S-ryhmään kuuluvan kauppaketjun yksikössä. Yksiköstä valittiin tutkimukseen mukaan neljä vastuunmyyjää. Osallistujien kanssa pidettiin 2 - 4 kahdenkeskistä coaching-istuntoa. Valmentajana näissä istunnoissa toimi tutkija itse. Tutkija kirjasi havaintonsa istunnoista. Istuntojen jälkeen osallistujien kokemukset kerättiin ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastattelusta ja istunnoista saatu aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista tärkeimmäksi nousi se, että osallistujat kokivat tulleet kuulluiksi, mikä antoi heille lisäenergiaa työhön ja piristi heidän oloaan. Coachingin onnistumisen kannalta tärkeimpinä valmentajan ominaisuuksina pidettiin alan asiantuntemusta sekä helppoa lähestyttävyyttä. Valmentajan kokemattomuudella ei ollut merkitystä osallistujien kokemukseen. Tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten avulla syntyi tähän kontekstiin soveltuva coaching-työkalu.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä coachingin käytöstä henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Työhyvinvoinnin parantaminen on yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Tutkimuksessa luodun työkalun avulla coaching voidaan jalkauttaa myös suorittavaa työtä tekevien keskuuteen.</p>		
Avainsanat coaching, valmentava johtaminen, mentorointi, työhyvinvointi		
Muut tiedot .		

Author(s) Hämäläinen, Esa	Type of publication Master's thesis	Date May 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 52	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Using a coaching tool for retail workers</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Sami Kalliomaa		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa		
<p>Abstract</p> <p>Coaching is one of the most widely used tools in leadership. Normally it is used with managers and supervisors. The survey was testing coaching tool for retail workers. The goal was to find out how retail workers feel this kind of guiding method and develop a coaching tool that can be used in this context.</p> <p>The research method of the survey was a qualitative case study, which was done in one of the S-groups retail stores in middle-Finland. Four sellers from the store were chosen to take part in the research. All the chosen ones had a range of responsibility from the store. Everyone of them had 2 – 4 coaching sessions with the coach. The coach was the researcher himself. The researcher was making findings during the sessions. After all sessions were done, experiences of the participants were collected in a group interview. The empirical material of the survey analyzed using deductive content analysis.</p> <p>Most important finding of the research was that all participants experienced gain a hearing, that gave them more energy to work and made them more pleased. The role of the coach is very important in a successfully coaching. The main qualities of a coach were easy accessibility and knowledge of the context. The inexperience of the coach didn't negatively affect the experience. The conclusions drawn from the research results were used in developing the coaching tool in this context.</p> <p>The results of the research confirm the perception that coaching is a useful method in motivating and involving. Improving well-being at work is a socially important issue. With the tool developed in this survey coaching can be implement for employees.</p>		
Keywords/tags (subjects) coaching, coaching leadership, mentoring, well-being at work		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>2</b>
1.1	Taustatiedot .....	3
1.2	Tutkimusongelma ja rajausta .....	5
<b>2</b>	<b>Valmentava johtaminen .....</b>	<b>7</b>
2.1	Coaching .....	9
2.1.1	Coachingin asemointi .....	12
2.1.2	Coaching prosessi .....	15
2.1.3	Coaching työkalut ja suuntautumiset.....	17
2.1.4	Valmentajan ominaisuudet .....	21
2.2	Valmentava mentorointi ja sparraus.....	26
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	28
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>29</b>
3.1	Aineiston kerääminen .....	31
3.2	Aineiston analysointi .....	35
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	37
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>47</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>49</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>52</b>
	Liite 1. Kutsu ryhmähaastatteluun .....	52
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit.....	8
	Kuvio 2. Ohjauksellisten kehittämismenetelmien kenttä.....	12
	Kuvio 3. GROW-malli .....	18
	Kuvio 4. Neliopilametodi.....	20
	Kuvio 4. 3K-menetelmän pääkohdat.....	26

# 1 Johdanto

Nykyisin työelämässä kaikilla tuntuu olevan kiire. Työelämän tutkija Sirpa Syvänen kertoo Ylen haastattelussa vuonna 2018 havainneensa, että useilla työpaikoilla ollaan ajauduttu tilanteeseen, jossa kenelläkään ei tunnu olevan aikaa kehittää ratkaisuja siihen, kuinka kiire työpaikalla saataisiin taltutettua. (Kahila 2018.)

Kiireen tunteen lisääntyminen kaupanalan työntekijöillä liittyy alan rakennemuutokseen, missä isot myymälät vievät jatkuvasti markkinaosuutta pienemmiltä. Merkittävimmäksi kilpailukeinoksi on noussut työnteon tehokkuus (Päivittäistavarakauppa ry). Tehokkuutta pyritään kasvattamaan muuttamalla liiketoiminnan prosesseja entistä tehokkaampaan suuntaan. Tehokkuuden lisäämisen myötä työtovereiden ja esimiehen fyysinen kohtaaminen on vähentynyt, eikä mieltä askarruttavien asioiden läpikäymiselle tahdo löytyä aikaa eikä oikeaa kanavaa.

Ajatus tutkimuksen toteuttamiselle heräsi perehdyttyäni opinnoissa valmentavaan johtajuuteen. Valmentava johtajuus voidaan määritellä monin eri tavoin. Yleensä sen katsotaan olevan kokonaisvaltainen tapa olla vuorovaikutuksissa ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksessa pyritään kohtaamaan ihmiset yksilöinä ja valjastamaan ihmiset etsimään koko potentiaalin ja voimavaroja (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12 – 13). Valmentavan johtajuuden sanotaan sopivan parhaiten nykyiseen maailmantilanteeseen ja nykysukupolvien johtamiseen. Nykysukupolven ihmisille työ ei ole niin merkittävä asia kuin aiemmille sukupolville. Enää ei riitä työstä saatu rahallinen korvaus, vaan työn pitää olla myös merkityksellistä ja mielekästä. Työpaikkaa vaihdetaan aiempaa helpommin. (Carlsson & Forsell 2012, 13.)

Opinnäytetyöni avulla pyrittiin saamaan lisää ymmärrystä työntekijöiden tarpeista työyhteisössä, sekä luomaan työkalu yrityksen tueksi työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi.

## 1.1 Taustatiedot

### Yrityksen taustatiedot

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Keskimaa. Yritys on yksi osa koko suomen kattavaa vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkostoa, S-ryhmää. S-ryhmä tarjoaa asiakkailleen marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemuskaupan sekä rautakaupan palveluita. Tämän lisäksi S-ryhmällä on oma pankkipalveluja tuottava pankki, S-pankki. S-ryhmä koostuu maantieteellisesti jakautuneista itsenäisistä Osuuskaupoista, jotka hallinovat yksiköidensä liiketoimintaa omilla alueillaan. Näitä alueosuukauppoja on Suomessa 19 kappaletta. Alueosuuskauppojen lisäksi S-ryhmään kuuluu myös kuusi paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Yritysten omistajia ovat niiden asiakkaat, asiakasomistajat. Kaikki omistajat ovat omistussuhteeltaan toisiinsa nähden tasavertaisia, eli jokainen asiakasomistaja omistaa osuuskaupasta samansuuruisen osan. Osuuskauppa Keskimaalla näitä asiakasomistajia oli vuoden 2018 lopussa 131 687 kappaletta. Asiakasomistajien tekemät ostokset kerryttävät heille bonusta, jonka suuruus riippuu tehtyjen ostosten määrästä. Alueosuuskaupat omistavat yhdessä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, SOK:n. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä, tuottaen niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Myös eri kauppaketjujen strateginen ohjaus ja kehittäminen kuuluu SOK:lle. SOK ja sen alueelliset ja valtakunnalliset tytäryhtiöt muodostavat puolestaan SOK-yhtymän. SOK-yhtymä harjoittaa vähittäis- sekä matkailu- ja ravintolakauppaa myös Suomen rajojen ulkopuolella, Virossa ja Venäjällä. (S-ryhmä.)

Vuonna 2018 Osuuskauppa Keskimaalla oli toimintaa viidessä eri kauppaketjussa, neljässä eri matkailu- ja ravintola-alan ketjussa sekä kolmessa eri liikenne- ja polttonestealan ketjussa. Yhteensä näissä ketjuissa oli 105 toimipaikkaa, jotka sijaitsivat eripuolilla Keski-Suomea. Vuonna 2018 Osuuskauppa Keskimaa oli 1800 työntekijälään Keski-Suomen suurin työnantaja. (Keskimaa.)

Tutkimuksen kohteena on yhden Osuuskauppa Keskimaan, vähittäiskaupan kauppaketjuun kuuluvan, toimipaikan henkilöstö. Tutkimuksessa toimipaikasta käytetään nimitystä yksikkö. Yksikkö toimii vähittäiskaupan alalla ja siellä myytävät tuotteet koostuvat pääosin elintarvikkeista. Yksikön kokonaispinta-alan on n. 2000 m<sup>2</sup>, joka koostuu myymälästä, varastosta sekä henkilöstön sosiaalitiloista. Yksikkö on ollut olemassa 10 vuotta ja yksikössä työskentelee 29 henkilöä. Yksikkö sisältää miehitetyn palvelutiskin, josta asiakkaat voivat ostaa tuoreita elintarvikkeita, kuten lihaa ja kalaa. Tämän lisäksi yksikön konseptiin kuuluu paistopiste, josta asiakkaat voivat ostaa myymälässä paistettuja tuotteita, kuten makeita ja suolaisia leivonnaisia. Yksikössä on myös normaalien kassalinjojen lisäksi kolme kappaletta itsepalvelukassoja. Yksikön operatiivisesta toiminnasta vastaa tulosvastuullinen myymäläpäällikkö. Hänellä on apunaan apulaismyymläpäällikkö, jonka tehtävänä on toimia myymäläpäällikön sijaisena hänen poissa ollessaan.

Yksikössä toimii neljä myyjää, joilla on nimetyt vastuualueet. Tutkimuksen alkaessa nämä vastuualueet olivat 1. kassatoiminnot, 2. hedelmä ja vihannes- sekä leipäosastot, 3. liha-, lihajaloste- sekä maitotaloustuotteiden osastot, 4. pakasteosasto sekä yövuorotoiminnot. Tutkimuksen aikana yksikön vastuualueet kokivat muutoksen, missä erillinen kassatoimintojen vastuualue lakkautettiin ja jäljelle jääneiden kolmen vastuualueiden lisäksi perustettiin uusi vastuualue, joka sisälsi palvelutiskin sekä paistopisteen toiminnot. Kassatoiminnoista vastaaminen sisällytettiin näihin neljään vastuualueeseen. Jokaisella vastuualueella on nimetty vastuumyyjä, saatavuusvastaava, jonka toimenkuvaan kuuluu normaalien kaupan myyjän tehtävien lisäksi, oman vastuualueensa tuotteistuksen saatavuudesta ja myyntikuntoisuudesta huolehtiminen. He huolehtivat siitä, että kulloinkin ajankohtaiset tuotteet ovat oikea-aikaisesti ja ketjun konseptin mukaisesti esillä. He toimivat myös lähiesimiehinä, tiiminvetäjinä, omalla vastuualueellaan kulloinkin työskenteleville myyjille. Tämän lisäksi yksi saatavuusvastaavista toimii apulaismyymläpäällikkönä. Saatavuusvastaaville maksetaan prosentuaalista lisää myyjän peruspalkan lisäksi. Loput yksikön henkilökunnasta työskentelevät myyjinä ilman nimettyä vastuualuetta. Yksikön siivous ja puhtaanapito on ulkoistettu.

Yksikön myymäläpäällikkö oli vaihtunut n. puolivuotta ennen tutkimuksen aloittamista. Aiempi myymäläpäällikkö oli toiminut yksikössä sen perustamisesta alkaen. Nykyinen myymäläpäällikkö siirtyi tehtävään yrityksen toisesta, saman kauppaketjun, yksiköstä. Yritys teettää yksiköissään vuosittain työyhteisötutkimuksen, jolla mitataan henkilöstön työhyvinvointia, motivoituneisuutta sekä suhtautumista työnantajaan. Edellinen tutkimus oli teetetty marraskuussa 2018, jolloin yksikön myymäläpäällikkönä toimi nykyisen edeltäjä. Yksikön tulokset näissä tutkimuksissa ovat olleet heikkoja verrattuna yrityksen muihin yksiköihin. Nämä heikot tulokset työyhteisötutkimuksessa toimivat ikään kuin tienviittoina suunniteltaessa opinnäytetyötä ja coaching-menetelmän käyttöä tässä kontekstissa.

### **Tutkijan tausta**

Tutkimuksen toteutuksen aikaan tutkija oli opintovapaalla, mutta työsuhteessa toimeksiantajaan. Tutkijalla ei ollut työkokemusta kohdeyksikön edustamasta kauppaketjusta ja tunti yksiköstä ainoastaan myymäläpäällikön.

Tutkijalla ei ollut ammattivalmentajan koulutusta, eikä kokemusta henkilökohtaisena valmentajana toimimisesta. Tutkija oli lukenut coachingista ja valmentavasta johtamisesta paljon ja sen perusteella innostunut aiheesta siinä määrin, että mahdollisuuden avauduttua päätti toteuttaa tutkimuksen. Viitalan (2007, 91) mukaan valmentajana toimivan ei tarvitse olla mikään yli-ihminen, vaan valmennusprosessi perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja siihen, että valmentaja osaa asettaa valmennettavan oppimisen ja kehittymisen omien intressien edelle.

Näillä pohjatiedoilla ja coaching-termin suojaamattomuuden turvin, uskalsin lähteä toteuttamaan tätä tutkimusta ja samalla myös kehittämään itseäni coachingin saralla.

## **1.2 Tutkimusongelma ja rajaus**

Coaching on yksi valmentavan johtamisen työkaluista. Sitä käytetään yleensä ylemmien toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja johtajien toiminnan kehittämiseksi (Luoma



& Salojärvi 2007, 23). joten mielestäni oli hyvin relevanttia tutkia millaisena suorittavaa työtä tekevät ihmiset coachingin kokevat.

Opinnäytetyöllä etsitään vastausta tutkimuskysymykseen:

**Miten suorittavaa työtä vähittäiskaupassa tekevät henkilöt kokevat coaching-työkalun käytön?**

Tutkimuksessa käsiteltäviä alakysymyksiä olivat:

1. Miten valmentaja onnistui roolissaan?
2. Miten henkilöt kokivat päässeensä tavoitteisiinsa?

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kontekstiin sopiva coaching-työkalu, jota olisi mahdollista käyttää myös muissa samankaltaisissa yksiköissä.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin tarjoamalla yksikön saatavuusvastaaville mahdollisuus henkilökohtaiseen valmennukseen. Valmentajana toimi tutkija itse. Tarkoituksena oli järjestää kullekin saatavuusvastaavalle yhteensä neljä coaching-istuntoa. Istuntojen väli tulisi olemaan noin kaksi viikkoa. Istuntojen jälkeen valmennettavat kutsuttiin ryhmäteemahaastatteluun. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan selville, millaisena valmennettavat olivat coachingin kokeneet. Haastattelun äänite litteroitiin tekstimuotoon, jonka jälkeen aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain valittua yksikköä. Yksikön valinta perustui heikoihin työyhteisötutkimuksen tuloksiin sekä myymäläpäällikön kiinnostukseen aiheita kohtaan. Laadullisen tutkimuksen rajaaminen vain yhteen yritykseen tai osastoon, on hyvin tyypillistä yksinkertaiselle laadulliselle tutkimukselle. Tällöin tapaus pystytään tutkimaan tarkasti ja tutkittavasta kohteesta saadaan luotettava kuva (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 45 – 46). Tutkimus rajattiin koskemaan vain valmennettavien näkökulmaa, eikä tutkimuksessa luotua coaching-työkalua testattu

käytännössä. Rajauksia tehtäessä otettiin huomioon tutkimuksen laajuus sekä käytettävissä olevat resurssit.

## 2 Valmentava johtaminen

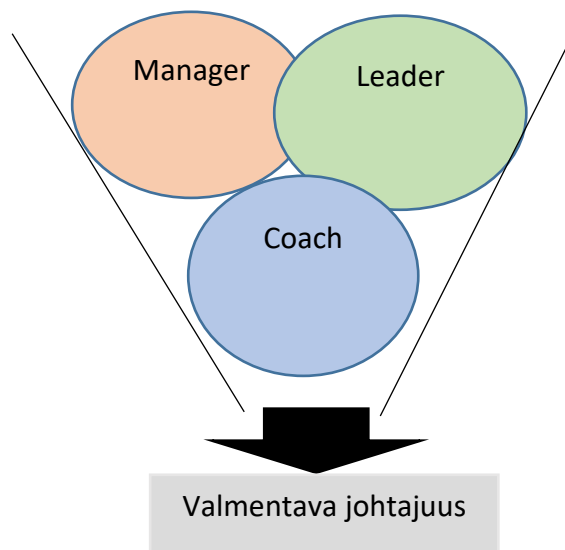
Maailmassa on aina ollut erilaisia johtajia ja johtamismalleja. Kaikki niistä ovat olleet oman aikansa trendejä, ja kaikissa niissä on ollut omat hyvät ja huonot puolensa. Ihmiset kuitenkin muuttuvat maailman mukana, joten myös johtamisen ja johtajien on muututtava siinä mukana.

Maailma muuttuu hurjaa vauhtia ja johtajien sekä organisaatioiden on pysyttävä muutoksessa mukana pärjätäkseen kilpailussa. Teknologian kehittyessä on myös työntekijöiden kyettävä muuttumaan. Siksi yritykselle ei enää riitä, että se palkkaa alansa sen hetkiset huippuosaajat, vaan rekrytoitaessa on huomioitava ihmisten kyvyt oppia uutta ja sopeutua muuttuvaan maailmaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18.)

Uuden sukupolven työntekijät myös arvostavat eri asioita elämässä kuin vanhempi sukupolvi. Nykysukupolven ihmiselle on tärkeää, että heidän tekemällään työllä on merkitystä ja että heidän työtään arvostetaan. Yrityksen pitää myös pystyä tarjoamaan työntekijöilleen mahdollisuus edetä urallaan. Ihmiset eivät enää elä pelkästään työtä varten, vaan elämässä on paljon muutakin sisältöä. Työstä ei haluta kokea turhaa stressiä, ja työnantajaa vaihdetaan paljon helpommin kuin ennen. Nämä muutokset ovat asettaneet organisaatioille paineita muuttaa omia toimintatapojaan, jotta osaavat ja motivoituneet työntekijät saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. (Carlsson & Forssell 2012, 13.)

Nykyisin yritysten johtajat eivät voi olla pelkästään komentajia ja käskyjen jakajia, vaan heidän työnsä on valmentaa ja opastaa alaisiaan (Hardgrove 2008, 12). Ristikangas (2013) mukaan johtaminen koostuu kolmesta ydinroolista, joissa esimies työssään toimii. *Managerin* roolissa johtajan kyettävä tekemään päätöksiä ja saatava asi-

oita tapahtumaan. Samaan aikaan hänen on toimittava *Leaderina*, esimerkkinä alaisilleen ja ohjattava näitä oikeaan suuntaan työssään. Lisäksi esimiehen on oltava myös *Coach*. Coachin tehtävänä on auttaa alaisia ajattelemaan ja oppimaan uusia asioita sparraamisen, innostamisen ja oivalluttamisen keinoin. Nämä kolme osa-aluetta jokaisen esimiesasemassa toimivan tulisi hallita. Niiden painotukset vain ovat erilaiset sen mukaan, minkälaisessa asemassa ja yrityksessä esimies työskentelee. Ristikangas kuvaavat tätä johtamisen kolminaisuutta eräänlaisena suppilona, missä nämä kaikki kolme osa-aluetta yhdistyvät ja jonka lopputuloksena on valmentavaa johtajuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38 – 40.)



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38, muokattu.)

Valmentava johtaminen voidaan määrittää monin eri tavoin. Yleisimmin valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa ihmiset nähdään kehittyvinä yksilöinä ja jossa uskotaan heidän potentiaaliinsa ja kykyynsä oppia uutta. Valmentavaan johtajuuteen yleensä yhdistetään myös sellaiset käsitteet kuin joustavuus, luottamus, aitous ja arvostus. (Carlsson & Forssell 2012, 25.)

Ristikankaiden (2013) mukaan valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, jolloin ihmiset kohdataan yksilöinä ja saadaan heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja merkityksellisiksi. Se pakottaa esimiehet tulemaan lähemmäksi alaisiaan, jotta he kuulevat, mitä heidän alaisillaan on sanottavana, ja heidän välilleen syntyy keskusteluyhteys. Valmentaja tai esimies ei varsinaisesti pyri kehittämään alaisiaan, vaan hän tukee ja ikään kuin tuuppii heitä eteenpäin matkalla kohti syvempää asiantuntijuutta ja ammattilaisuutta. Valmentava johtajuus perustuu molemmin puoliseen luottamukseen ja arvostukseen. Sen tarkoituksena on saada ihmiset käyttämään koko potentiaalin ja tuomaan sen yrityksen tai yhteisön käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12-13.)

## 2.1 Coaching

”Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmisiä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan, niin että tämä voi saavuttaa tavoitteensa” (Suomen Coaching yhdistys 2019).

Ihmiset ovat hyödyntäneet coachingin keinoja kautta aikojen. Coaching on ollut yleinen käyttäytymismalli esimerkiksi monilla menestyneillä esimiehillä ja opettajilla. Itse asiassa kaikki viisaat vanhemmat ovat toimineet coaching-ajatusmallin mukaisesti, luottaessaan lastensa kykyihin ja antaessaan lapsilleen mahdollisuuden kokea tutkimisen ja oivaltamisen riemun. (Harmaja & Hellbom 2007, 214.)

Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan coachingin filosofia perustuu ajatukseen, että ihminen ei ole koskaan valmis, vaan hänen matkansa jatkuu jatkuvasti kohti uusia oivalluksia. He kuvaavatkin ihmisten elämää yleisesti käytetyn suoran viivan sijaan kuviolla, joka muodostuu päällekkäin piirtyvistä päättymättömistä ympyröistä, joista jokainen kohoaa aina edellistä ympyrää korkeammalle. Ympyrät kuvaavat sitä, kuinka ihmisen on välillä palattava tarkastelemaan omaa toimintaansa saadakseen uusia eteenpäin vieviä oivalluksia. Näiden oivallusten löytämiseksi coaching on oiva apuväline. (Carlsson & Forssell 2012, 55 – 56.)

Coachingin syntymisen ajankohtaa on mahdoton tietää, mutta periaatteessa menetelmän voidaan ajatella olleen käytössä jo antiikin Kreikassa, missä sen ajan filosofit käyttivät menetelmänään kyselemällä tehtävää tutkimusta. Kun sana ”coach” tuli englannin kieleen joskus 1500-luvulla, sillä tarkoitettiin apuvälinettä, jolla voitiin siirtää paikasta toiseen. Tuon saman 1500-luvun coach-sanana määritelmän voi ajatella pitävän paikkansa myös nykyäänkin. Coachin avulla valmennettavan on tarkoitus päästä nykyisestä tilasta tavoitteeseensa. Askel lähempänä nykyistä coach-sanana määritelmä oltiin 1850-luvulla, kun Englannin yliopistoissa coach-sanalla viitattiin henkilöön, joka auttoi opiskelijoita kokeisiin valmistautumisessa. Samuel Smiles julkaisi tulloin kirjan nimeltä Self-Help. Tuota kirjaa pidetään ensimmäisenä itsensä kehittämiseen keskittyvänä kirjana. (Mts. 214.)

Työelämässä coaching alkoi näkyä 1950-luvulla. Aluksi sitä pidettiin yhtenä johtamisen osa-alueista. 50-luvulla tehtiin myös ensimmäiset coachingiin liittyvät tutkimukset. Kuitenkin vasta 1970-luvulla Tim Gallweyn julkaiseman kirjan, *The Inner Game of Tennis*, myötä coaching tuli laajemmin ihmisten tietoon. Gallwey kuvaa kirjassaan coachin kyseleväksi henkilöksi, joka auttaa omalla toiminnallaan valmennettavaa kehittämään omaa tietoisuuttaan. Tästä alkoi ammattivalmentajien matka kohti nykyistä ammattikuntaa. (Mts. 215.)

Nykymuotoisen ammatti-coachingin syntyä vauhditti 1980-luvulla Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutos. 80-luvulle saakka yritysten johtamista kehitettiin pääsääntöisesti yrityksen sisäisten mentorien avulla. Avainhenkilöiden yksilöllisiä ominaisuuksia puolestaan kehitettiin yksityisen terveydenhuollon tarjoamilla terapeuteilla, mikä tuli huomattavan kalliiksi yrityksille. 1980-luvulla yrityksissä alettiin kiristää säästöjä. Sen lisäksi, että yritysten organisaatiossa vähennettiin keskijohdossa työskentelevien määrää, myös johtamisen kehittämistä alettiin ulkoistaa. Käyttämällä ulkopuolisia konsulttifirmoja johtajien ja avainhenkilöiden kouluttamisessa pyrittiin saamaan tuntevia säästöjä yrityksille. Konsulttiyritykset vastasivat nopeasti markkinoiden huu-  
tuon ja kehittivät tarkoitukseen sopivia menetelmiä. Tästä sai alkunsa esimerkiksi executive coaching eli johdon coaching. (Carlsson & Forssell 2012, 31.)

Hyvin nopeasti 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa syntyivät myös ensimmäiset yksityiset koulut, joissa voi kouluttautua ammatti-coachiksi. Koska ammattinimike oli uusi ja ammattikunta hyvin kirjavaa, oli perustettava instanssi, jonka avulla voitiin varmistaa ammattikunnan laadun säilyminen. Tätä tehtävää varten perustettiin vuonna 1995 kansainvälinen coaching-yhdistys, International Coach Federation (ICF). Yhdistyksen tehtävänä on paitsi kouluttaa ja tiedottaa coacheja, myös akkreditoida coaching-koulutuksia ja sertifioida coacheja. (Mts. 31 – 32.)

Suomeen coaching on rantautunut vasta oikeastaan 2000-luvulla. Alun innostumista on varjostanut juurikin se seikka, että coaching-sanaa ei ole suojattu, mikä tarkoittaa sitä, että kuka tahansa voi kertoa tarjoavansa coaching palveluja, vaikkei hänellä ole siihen mitään ammatillista koulutusta. Juuri siksi myös Suomen coachit ovat järjestyneet. Suomen Coaching-yhdistys ry perustettiin 2004 ja ICF Finland vuonna 2007. (Mts. 32.)

Coachingin teoreettisen viitekehyksen vahvimpana suuntauksena voidaan pitää humanistista lähestymistapaa. Coachingin ihmiskäsitys perustuu juuri tuon filosofian tavoitteelliseen ja vastuulliseen oman elämänsä asiantuntijuuteen. Coaching on ottanut vaikutteita myös psykologiasta. Coachingia lähinnä on kongnitiivinen ratkaisukeinen terapia, mutta siinä on myös viitteitä psykoanalyttisesta ideologiasta. (Harmaja & Hellbom 2007, 215 – 216.)

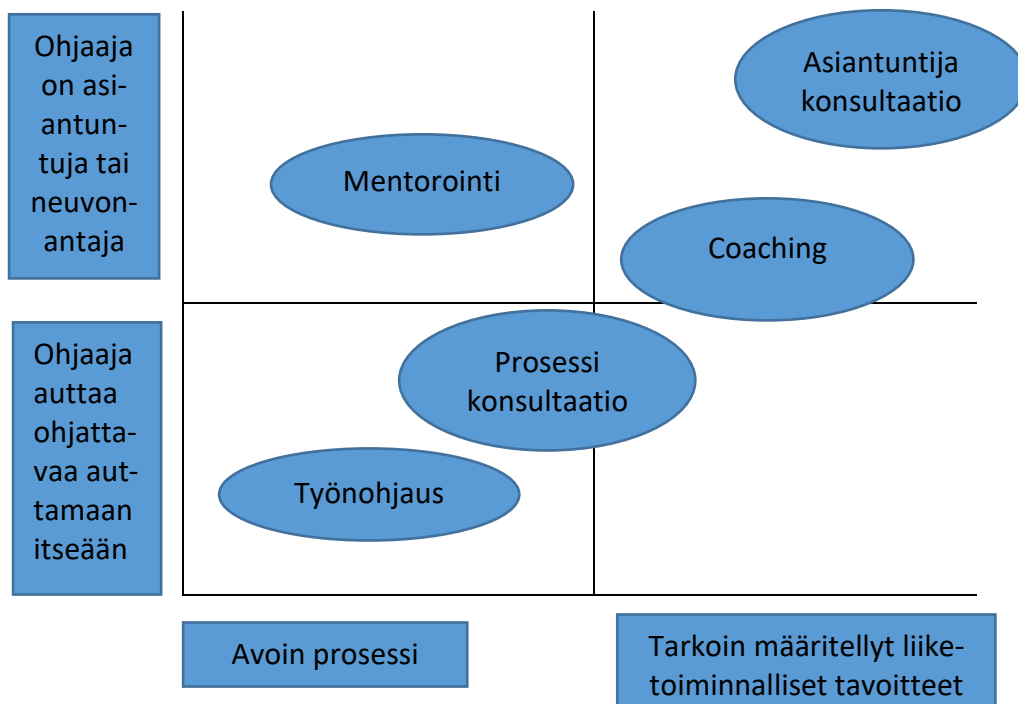
Coachingia voidaan käyttää yrityksissä moniin eri tarpeisiin. Yleensä henkilökohtaista coachingia käytetään johtavissa- ja esimiesasemissa toimiville henkilöille. Tällöin pyritään kouluttamaan esimiehiä käyttämään ja hyödyntämään valmentavaa johtamistotetta omiin alaisiinsa ja tiimeihinsä. Tarkoituksena on juurruttaa organisaatioon valmentavan johtamistavan kulttuuria. Näissä tapauksissa johtajien ja esimiesten kouluttamiseen käytetään yleensä organisaation ulkopuolista coachia. (Carlsson & Forsell 2014, 38.)

Organisaatioissa coaching käsitettä voidaan käyttää myös esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluhetkistä. Nämä keskustelut voivat olla virallisia ja etukäteen sovittuja tapaamisia, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut, tai ne voivat olla ihan jokapäiväisiä

spontaanisti tapahtuvia keskusteluja. Näissä tapauksissa, kun coachina toimii oma esimies tai joku muu organisaatiossa työskentelevä henkilö, puhutaan ns. sisäisestä coachingista. Parhaimmillaan sisäinen coaching voi olla sitä, kun työntekijät toimivat coacheina toisilleen. (Mts. 38 – 41.)

### 2.1.1 Coachingin asemointi

Erilaisia ohjauksellisia menetelmiä ihmisten kehittämiseksi on olemassa useita. Yleisimpiä ja tunnetuimpia näistä lienee mentorointi, työnohjaus ja asiantuntija konsultointi. Tälle samalle pelikentälle on nyt asemoitunut myös coaching. Joidenkin mielestä coaching on vain hieno uusi nimitys mentoroinnille tai työnohjaukselle, mutta tosiasiasa näillä kaikilla on omat ominaispiirteensä, joilla ne erottuvat toisistaan. Luoma ja Salojärvi (2007) käyttävät artikkelissaan coachingin asemoimiseen nelikenttää (Kuvio 2), missä pystyakselilla muuttujana on ohjaajan rooli ja vaaka-akselilla muuttuvana tekijänä on prosessin tavoitteiden suhde liiketoiminnallisuuteen. (Luoma & Salojärvi 2007, 26 – 27.)



Kuvio 2. Ohjauksellisten kehittämismenetelmien kenttä. (Luoma & Salojärvi 2007, muokattu.)

Työnohjausprosessissa ohjaaja on ehdottoman neutraali eikä hänen tarkoituksenaan ole antaa ohjattavalle suoria neuvoja missään työhön liittyvissä sisältöasioissa.

Yleensä työnohjaaja tulee organisaation ulkopuolelta, eikä hänellä ole välttämättä mitään asiantuntijuutta ohjattavan työn sisältöön. Työnohjauksessa ei ole tarkoitus saavuttaa mitään ennalta sovittuja liiketoiminnallisia tavoitteita, vaan prosessi on hyvin avoin ja keskittyy ohjattavan henkilökohtaiseen työssä kehittymiseen ja jaksamiseen. Työnohjauksessa keskitytään ohjattavan omiin kokemuksiin, joita hän kokee omassa työssään ja omassa työympäristössään. Käsittelyn kohteena on paitsi oma työssä suoriutuminen, myös se, millaiseksi ohjattava kokee olonsa muiden asettamien tavoitteiden ja odotusten alaisena. (Mts. 28 – 30.)

Työnohjauksen ja coachingin lopullinen tavoite on yleensä sama, eli tehostaa ohjattavan työntekoa, saada hänet yltämään parempiin tuloksiin ja viihtymään paremmin työssään. Merkittävimpänä erona työnohjauksen ja coachingin välillä voidaankin pitää sitä, että coachingissa liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat prosessia huomattavasti enemmän kuin perinteisessä työnohjauksessa. (Carlsson & Forsell 2012, 45.)

Luoman ja Salojärven (2007) mukaan prosessikonsultaatio on hyvin lähellä työnojausta ja se sijoittuu heidän näkemyksensä mukaan, prosessin liiketoiminnallisen tavoitteellisuuden suhteen, työnohjauksen ja coachingin välille. Prosessikonsultaatio on myös avoin prosessi, joka ei perustu mihinkään valmiisiin työkaluihin, vaan konsultin ja ohjattavan väliseen dialogiin. Prosessin avoimuuden vuoksi, on sen etenemistä, saati lopputulosta, lähes mahdoton määrittää. Tämänkin ohjausmenetelmän päätavoitteena on auttaa ohjattavaa havaitsemaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja sitä kautta löytämään itse ratkaisuja ongelmiinsa. (Luoma & Salojärvi 2012, 28.)

Myös mentoroinnin prosessi on avoin, aivan kuten työnohjauksen ja prosessikonsultaationkin. Sitä pidetään ohjausmenetelmistä lähimpänä coachingia olevana, joissakin tapauksissa niitä pidetään jopa toistensa vastineina. Erityisesti Yhdysvalloissa, nämä kaksi ohjausmenetelmää rinnastetaan yleensä toisiinsa. Tämä voi pitää ainakin osittain paikkaansa niissä tapauksissa, kun mentorina toimii organisaation ulkopuolinen henkilö. (Mts. 30 – 31.)



Mentoroinnin ja coachingin yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista on tehty myös teollisia tutkimuksia. Monissa tutkimuksissa näitä ohjausmenetelmää on pidetty toisensa synonyymeinä. Näin tekivät myös Hamlin ja Sage (2011) tutkiessaan mitkä tekijät vaikuttivat mentorin ja mentoroitavan kokemukseen mentorointiprosessista. He perustelivat tätä coachingin ja mentoroinnin tasapäistämistä sillä, että coaching on yleistynyt paljon ja monissa organisaatioissa nämä kaksi termiä kulkevat käsikädessä, eikä ihmisillä välttämättä ole edes tietoa mitä eroa niillä on. Tärkein syy termien yhdistämiselle oli kuitenkin se, että nykyisin lähes kaikki artikkelit, joissa on kyse perinteisestä mentoroinnista, otsikoidaan kuitenkin käsittämään sekä mentorointia, että coachingia. (Hamlin & Sage 2011, 754.)

Mentoroinnin lähtökohtana on ajatus ihmisestä, joka voi muuttua ja joka valitsee tarjolla olevista vaihtoehtoista itselleen sopivimman. Tätä samaa johtoajatusta voidaan pitää myös coachingin perusajatuksena. Nämä molemmat ohjausmenetelmät perustuvat ihmisten väliseen dialogiin, luottamukseen ja yhteistyöhön. Ei siis ole mikään ihme, että nämä kaksi menetelmää nähdään usein yhtenä ja samana menetelmänä. (Mccarthy 2014, 2.)

Vaikka nämä kaksi menetelmää kulkevat pitkälti käsikädessä on niissä myös eroja. Merkittävimpänä erona voidaan pitää sitä, että mentoroinnissa on yleensä tarkoituksena siirtää ammatin sisällöllistä spesifiä tietoa mentorilta ohjattavalle, kun taas coachingissa tämän spesifin tiedon oletetaan jo olevan coachattavalla ja coachin tehtävänä on vain hänet oivaltamaan se itse. (Harmaja & Hellbom 2007, 217.)

Mentorina toimii yleensä kokenut saman alan ammattilainen, joka tulee usein organisaation sisältä. Hänen tehtävänä on siirtää kertynyt ammattitaito ja hiljainen tieto eteenpäin mentoroitavalle. Mentoroija toimiikin usein neuvonantajana uusille työntekijöille, kun taas coachingissa valmentaja ei yleensä anna valmennettavalle valmiita ratkaisumalleja ongelmiin. (Luoma & Salojärvi 2007, 30.)

Näistä kuviossa 2 kuvatuista ohjausmenetelmistä kaikkein rajatuin ja jonkin tietyn osa-alueen ongelmaan keskittyvin on, asiantuntijakonsultaatio. Siinä yleensä organi-

saation ulkopuolinen asiantuntija, antaa ohjattaville selkeitä neuvoja ja ratkaisumalleja kulloinkin käsittelyssä oleviin ongelmiin. Asiantuntijakonsultaatio tapahtuu yleensä ryhmissä, mutta nykyisin on myös käytössä yhä tarkemmin räätälöityjä konsultaatioita, jotka kohdennetaan pienemmille ryhmille ja jopa yksittäisille henkilöille. Nämä konsultaatiot ovat yleensä kertaluontoisia tapahtumia. (Luoma & Salojärvi 2007, 29.)

### 2.1.2 Coaching prosessi

Mm. McCarthy (2014) ja Dolores Vidal-Salazar ja muut (2012) määrittelevät coaching prosessin koostuvan valmentajan ja valmennettavan välisestä dialogista, jossa valmennettava kertoo valmentajalle omia ajatuksiaan, ja valmentaja pyrkii kyselemällä avartamaan valmennettavan ajatusmaailmaa ja lisäämään hänen itsetuntemustaan. Yleensä coaching prosessissa asetetaan jokin tavoite, jonka saavuttamiseen coachaus tähtää. McCarthy (2014) on kuitenkin sitä mieltä, että mikäli valmennettava ei kuitenkaan halua tai osaa asettaa selkeää tavoitetta prosessille, ei se ole välttämätöntä. (Dolores Vidal-Salazar & Ferrón-Vílchez & Cordón-Pozo 2012, 425; McCarty 2014, 14.)

Carlssonin ja Forsselin (2012) mukaan yritykset voivat tarjota työntekijöilleen coachingia kahdella eri tavalla, sisäisesti tai ulkoisesti. Näiden kahden eri muodon erona on se, että sisäisessä coachingissa valmentaja kuuluu organisaatioon ja hänellä voi olla coaching koulutuksen lisäksi, myös hyvä alan asiantuntemus. Ulkoisessa coachingissa puolestaan, yritys palkkaa ulkopuolisen ammattivalmentajan, jolla ei välttämättä ole lainkaan alan asiantuntemusta. Sisäisen coachin käyttö on yleensä yrityksille edullisempaa ja työntekijöiden kynnys valmennuksen käyttöön on matalampi. Toisaalta ihmiset voivat kokea täysin ulkopuoliselle valmennuksen ammattilaiselle, etenkin organisaatioon liittyvien negatiivisien asioiden, puhumisen helpomaksi. Ulkopuolisella valmentajalla ei ole mitään sidoksia organisaatioon ja häntä sitoo ehdoton vaitiolovelvollisuus. Etenkin yrityksen ylimmän johdon, voi olla vaikea luottaa yrityksen sisäiseen coachiin, jolloin coaching-prosessista ei saada sitä hyötyä, mitä varten se on käynnistetty. (Carlsson & Forssell 2012, 32 – 33.)

Pohjanheimon (2007) mukaan ulkoista coaching-prosessia aloitettaessa on tärkeää sopia tarkasti osapuolien rooleista prosessissa. Vaikka varsinaiseen coaching istuntoon osallistuu yleensä vain valmentaja ja valmennettava, on yrityksellä myös oma roolinsa tässä prosessissa. Yritys toimii pääsääntöisesti coachauksen maksajana, joten sillä on varmasti olemassa näkemys siitä, kuinka prosessin tulisi hyödyttää sen liiketoimintaa. Olipa sitten kyseessä yrityksen sisäinen tai ulkopuolinen valmentaja, myös valmennettavalla ja valmentajalla on omat odotuksensa prosessin suhteen, joten nämä asiat on syytä tuoda esille ennen kuin tapaamiset aloitetaan. Yksi tärkeimmistä, heti alussa käsiteltävistä, asioista on valmentajan roolin avaaminen valmennettavalle. Valmentaja ei ole esimiehen sijainen eikä viestinviejä yrityksessä. Valmentaja toki raportoi yrityksen edustajille prosessista, mutta hänen tehtävänä ei ole toimia työntekijöiden, yleensä negatiivisten, viestien toimittajana johtoportaalalle. Valmentajan tehtävänä on tukea valmennettavan oppimista ja kehittymistä, haastamalla hänet laajentamaan ajatteluaan. (Pohjanheimo 2007, 39 – 41.)

Mccarthyn (2014) mukaan coaching prosessi noudattaa yleensä kaavaa, jossa on neljä eri osa-aluetta. Ensimmäiseksi täytyy luoda luottamus valmentajan ja valmennettavan välille ja samalla luodaan kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta. Siinä valmentaja pyrkii ymmärtämään, kuinka valmennettavaa toimii ja ajattelee. Nykytilan kartoituksen jälkeen määritetään valmennettavan tavoitteet, ja linkitetään niitä myös organisaation tavoitteisiin. Kun mahdolliset tavoitteet on asetettu, alkaa coaching dialogin tärkein vaihe. Siinä valmennettava pyrkii oivaltamaan keinoja ja työkaluja tavoitteiden saavuttamiseksi ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. Neljäs osa-alue coaching prosessissa on tulosten seuraaminen ja johtopäätösten tekeminen. Näiden eri osa-alueiden läpikäymiseen tarvittavien coaching istuntojen määrä vaihtelee tapauskohtaisesti. Yleensä kuitenkin ulkopuolisen coachingin ollessa kyseessä, prosessi on lyhyempi ja istuntoja on vähemmän. Istuntojen lukumäärä on sovittu tarkasti jo prosessia valmisteltaessa, johtuen käytettävissä olevista resursseista. Sen sijaan sisäinen coaching on usein verrattavissa mentorointiin, ja nämä prosessit voivat olla kestoaltaan jopa vuosien pituisia. (Mccarthy 2014, 14 – 15.)

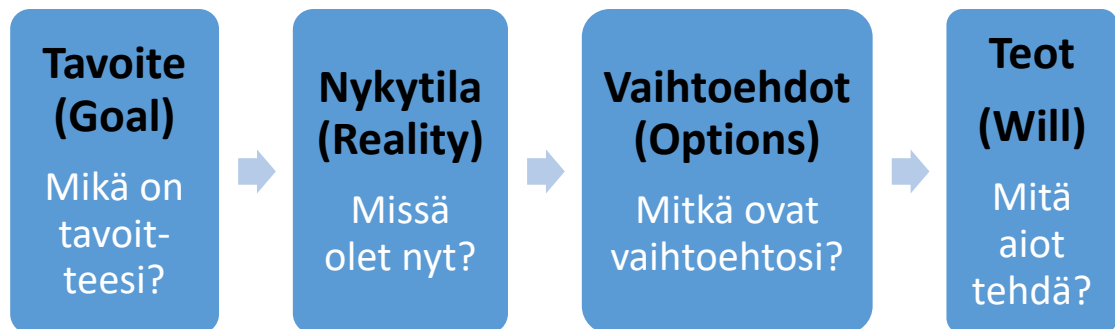
### 2.1.3 Coaching työkalut ja suuntautumiset

Coachingiin on kehitetty monia erilaisia työkaluja, joita valmentaja voi käyttää apunaan ohjatessaan valmennettavaa. Työkalut voivat helpottaa sekä valmentajaa, että valmennettavaa pysymään oikeilla raiteilla prosessin edetessä. Näitä työkaluja ei kuitenkaan tulisi käyttää noudattamalla niitä orjallisesti, vaan niiden tarkoituksena on johdattaa valmentaja ja valmennettava syvälliseen keskusteluun. Valmentajan on osattava kuunnella valmennettavaa ja keskittyttävä häneen mahdollisen työkalun käytöstä huolimatta. Valmentajan on esimerkiksi kyettävä havaitsemaan, mikäli valmennettavan on palattava työkalun edelliselle askelmalle päästäkseen prosessissa eteenpäin. (Mccarthy 2014, 18, 20 – 21.)

#### GROW

Coaching-prosesseissa käytetyin työkalu on Sir John Whitmoren vuonna 1992 lanseeraama GROW-työkalu. Whitmore ei omien sanojensa mukaan ole keksinyt tuota työkalua, mutta hän oli ensimmäinen, joka esitteli sen muulle maailmalle. Nimi GROW tulee sanoista Goal, Reality, Options ja Will (tai Wrap-up). Tätä Whitmoren lanseeraamaa mallia voidaan pitää koko coachingin perustana, ja se soveltuu käytettäväksi niin kahdenkeskisissä keskusteluissa, ryhmätilaisuuksissa kuin jokapäiväisissä tapaamisissa. (Performance consultants 2019.)

GROW-työkalun perustana on asettaa tarpeeksi motivoiva ja haastava tavoite. Sen jälkeen käydään läpi valmennettavan sen hetkinen tilanne, vahvuudet ja mahdolliset esteet tavoitteeseen pääsemiseksi. Kun nykytilanne on kartoitettu, on aika siirtyä eteenpäin ja ryhtyä miettimään, millaisia vaihtoehtoja valmennettavalla on saavuttaa tavoitteet. Tarvittaessa voidaan palata myös takaisin tarkastelemaan tavoitteita uudestaan. Kun valitut keinot tavoitteiden saavuttamiseksi on päätetty, täytyy vielä miettiä, kuinka onnistumisia voidaan mitata ja kuinka kauan valmennettava tarvitsee aikaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mts.)



Kuvio 3. GROW-malli (Performance Consultants 2019).

Mccarthy (2014) sanoo GROW-työkalun yleisyyden johtuvan sen yksinkertaisuudesta ja sen helposta muistettavuudesta. Siinä valmentaja pystyy jo muutamilla tehokkailla kysymyksillä nopeasti avartamaan valmennettavan ajattelukykyä ja ymmärrystä. Valittavasti juuri tämän mallin helppouden takia sen opettamiseen uusille valmentajille ei käytetä tarpeeksi aikaa. Usein käy niin, että kokemattomat valmentajat vain esittävät valmennettavalleen kysymyspatteristonsa, eivätkä kuuntele mitä heidän valmennettavillaan on sanottavana. Valmentajan tärkein tehtävä on kuitenkin olla läsnä ja keskittyä valmennettavaansa. Monet valmentajat myös keskittyvät liikaa työkalun ensimmäiseen vaiheeseen ja yrittävät väkisin keksiä prosessille tavoitteen. Tämä ei kuitenkaan ole ollut työkalun kehittäjien tarkoitus. (Mccarthy 2014, 18 - 21.)

GROW-mallista on olemassa myös useita eri versioita. Yksi tällainen GROW-mallista johdettu versio on IGROW, missä I tulee sanasta Issue, eli siinä pyritään ensin määrittämään ongelma, johon tämä prosessi liittyy. Toinen samankaltainen GROW johdannainen on TGROW, jossa T tulee sanasta Topic. Siinäkin määritetään ensin aihe, minkä parissa prosessi etenee. Jotkut ovat myös muuttaneet GROW-työkalun askelten järjestystä ja aloittaneet prosessin määrittelemällä ensin nykytilanteen ja vasta sen jälkeen asettaneet tavoitteet. Tämän työkalun nimi on RGOW. (Mts. 18.)

Kognitiivinen ja ratkaisukeskeinen coaching

Kognitiivisesti suuntautuneessa coachingissa on viitteitä kognitiivisesta käyttäytymisterapiasta sekä emotionaalisesta käyttäytymisterapiasta. Mccarthy (2014) mukaan

siinä pyritään löytämään mahdollisia virheitä valmennettavan ajatusmallista ja löytämään keinoja niiden korjaamiseksi. Tämän coaching suuntauksen avulla pyritään oivalluttamaan valmennettavat, kuinka heidän uskomuksensa ja ennakkoluulonsa vaikuttavat heidän käytökseen työtehtävistä suoriutumiseen. Valmentajan on kyettävä havaitsemaan mahdolliset kognitiiviset vääristymät, jotta hän pystyy ohjaamaan valmennettavan pois negatiivisista ajatuksista ja saada hänet pohtimaan ratkaisuja ongelmiin. (Mts. 22.)

Cauffman (2017) esittelee teoksessaan 1980-luvun alussa Steve de Shazerin ja Insoo Kim Bergin kehittämän ratkaisukeskeisen lähestymistavan coachingiin. Siinä on paljon viitteitä kognitiivisesta psykoterapiasta. Tästä vallankumouksellisesta lähestymistavasta ei ollut tarkoitus tulla hallitsevaa suuntausta coaching alalle, vaan sen oli tarkoitus säilyttää kumoukselliset piirteensä. Tällä hetkellä tämä menetelmä kuuluu yhä useampien ammattivalmentajien työkalupakkiin ympäri maailman. Syitä tämän menetelmän yleistymiseen on varmasti monia, mutta merkittävin niistä on luultavimmin se, että ratkaisukeskeisen coachingin avulla saadaan merkittäviä tuloksia kohtalaisen pienellä panostuksella. (Cauffman 2017, 9.)

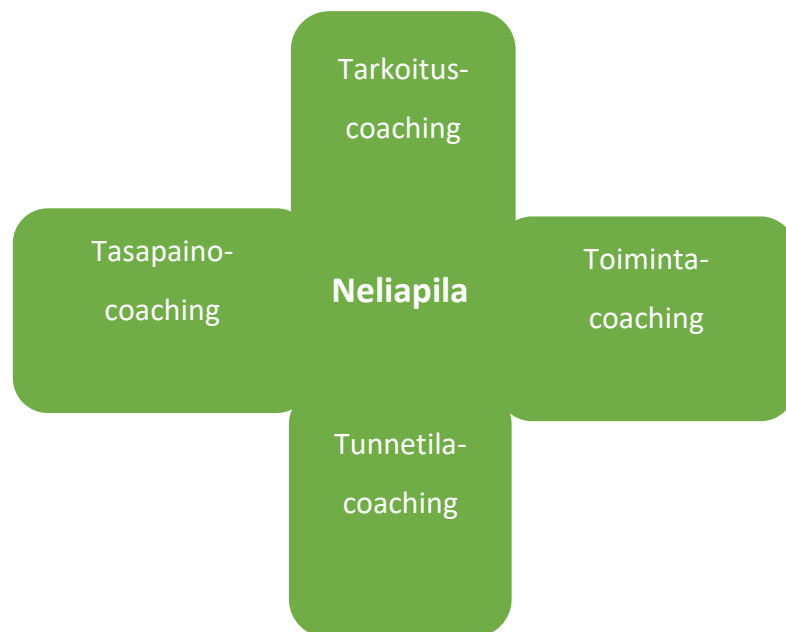
Ratkaisukeskeinen coaching on johdettu ratkaisukeskeisestä psykoterapiasta. Siinä ei niinkään keskitytä ongelmiin tai niiden syihin, vaan pyrkimyksenä on keskittyä mahdollisiin ratkaisuihin ja siihen, kuinka ne ovat saavutettavissa. Vaikka tämän suuntautumisen nimi onkin ratkaisukeskeinen coaching, ei se tarkoita, etteikö siinä käsiteltäisi lainkaan ongelmia. Ihmisten kokemat ongelmat ovat kuitenkin syy siihen, että he ovat hakeutuneet valmennukseen. (Mccarthy 2014, 22 – 23; Cauffman 2017, 9.)

Termi, ratkaisukeskeinen coaching, saattaa myös saada ihmiset kuvittelemaan, että siinä valmentajalla on valmiit vastaukset ja ratkaisut valmennettavan ongelmiin. Tosi-asiassa tässäkin coachauksen suuntautumisessa, valmentaja toimii vain valmennettavan apuna, hänen opetellessaan uusia ongelmanratkaisukeinoja. Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa voidaankin pitää eräänlaisena yläkäsitteenä ja kuvauksena valmennusprosessista, eli valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutuksesta. Cauffman (2017) kuvaakin teoksessaan ratkaisukeskeistä coachingia eräänlaisena tietoteorian,

joka pitää sisällään osia kaikista käytössä olevista coachingin ja psykologian lähestymistavoista. (Cauffman 2017, 9 – 10.)

### Neliapilametodi

Carlsson ja Forssell (2012) ovat luoneet valmentajan työtä helpottamaan metodin, joka koostuu neljästä eri osa-alueesta. Sen on tarkoitus helpottaa valmentajaa ryhmittelemään esiin nousevat ongelmat, ja löytämään niiden ratkaisemiseksi oikeat työkalut valmennettavan ohjaamiseen. Heidän mukaansa oivaltavassa coachingissa on olemassa neljä erilaista aihepiiriä sen mukaan, millaisien ongelmien parissa valmennettava kulloinkin apua kaipaa. Nämä neljä erilaista tapaa coachata ovat: Tarkoituuscoaching, Toimintacoaching, Tunnetilacoaching ja Tasapainocoaching. (Carlsson & Forssell 2012, 223 – 224.)



Kuvio 4. Neliapilametodi. (Carlsson & Forssell 2012, 223, muokattu.)

Tarkoituuscoachingin työkaluista voi olla eniten hyötyä tilanteissa, joissa valmennettava on hakemassa uutta suuntaa työuralleen, tai on juuri aloittanut uudessa työtehtävässä. Toiminta-coaching puolestaan on omiaan auttamaan henkilöä, joka tuskailee esimerkiksi tulevan esitelmän tai haastavan tavoitteen parissa. Tasapaino-coaching

taas on omiaan henkilölle, jolla on ongelmia ajankäytön hallinnassa, eikä työ ja vapaa-aika ole oikein tasapainossa. Tunnetila-coachingista on hyötyä henkilöille, jotka joutuvat työssään kohtaamaan ja selvittelemään työntekijöiden konfliktitilanteita. (Mts. 224 – 225.)

#### 2.1.4 Valmentajan ominaisuudet

Valmentamiseen on olemassa lukuisia erilaisia työkaluja, joista on paljon apua prosessin aikana. Loppujen lopuksi tärkein tekijä onnistuneelle prosessille on kuitenkin, valmentajan ja valmennettavan välinen suhde. Merkittävin kokemus, minkä valmennettava valmennusprosessista saa on se, että joku on häntä varten, kuuntelee häntä ja auttaa häntä saavuttamaan tavoitteensa. (Bluckert 2005, 340.)

Kehittyäkseen hyväksi valmentajaksi on uskallettava tarkastella omaa ajatusmaailmaa ja omia reaktioita erilaisissa tilanteissa. Carlsson ja Forssell (2012) ovatkin sitä mieltä, että hyvä itsetuntemus on hyvän coachin tärkein ominaisuus. Tämä siksi, että valmentajan on kyettävä jättämään omat ennakkoluulonsa taka-alalle, ja keskittyttävä valmennettavan ominaisuuksien parantamiseen. Tämä vaatii usein kärsivällisyyttä ja itsehillintää, jottei valmentaja yritä siirtää omia näkemyksiään valmennettavalle, vaan antaa hänen itse tehdä omat oivaltavat ratkaisunsa. Valmentajan on myös pidettävä huoli oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja päivitettävä taitojaan jatkuvasti. (Carlsson & Forssell 2012, 54 – 55; 85 – 87.)

Jotta valmennettava tuntee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi, on valmentajan osattava kuunnella valmennettavaa ja annettava hänelle mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan. Kuuntelemisen taitoa pidetäänkin hyvän valmentajan tärkeimpänä ominaisuutena coaching-prosessissa. Hoppen (2014) määrittelee aktiivisen kuuntelemisen mielentilaksi, jossa kuuntelija antaa jakamattoman huomionsa toiselle ihmiselle, antaen hänelle mahdollisuuden kertoa omia ajatuksiaan tuomitsematta niitä. Hänen mukaansa hyvän aktiivisen kuuntelijan kuusi tärkeintä tehtävää ovat:

1. Anna puhujalle jakamaton huomiosi
2. Älä tuomitse kuulemaasi, ole suvaitsevainen
3. Reflektoi
4. Pyydä tarkentamaan ymmärtääksesi oikein



5. Kokoa kuulemasi yhteen
6. Jaa kuulemasi puhujan kanssa

Välttämättä näitä kaikkia ominaisuuksia ei tarvita jokaisessa keskustelussa, eivätkä ne myöskään ole toisiaan poissulkevia. Joskus esille tulleiden asioiden yhteen vetäminen ja ymmärtäminen voi viedä kauemmin aikaa, ja silloin niihin tulee palata seuraavassa tapaamisessa. (Hoppe 2014, 6.)

McCarthy (2014) ja Tyler (2011) ovat myös Hoppen kanssa samoilla linjoilla kuuntelemisen tärkeydestä coachaamisessa. He korostavat ennen kaikkea sitä, että puhujalle on annettava tilaa ja aikaa puhua. Monesti saattaa käydä niin, että valmentaja on niin kiinni käyttämässään työkalussa, ettei hän malta kuunnella valmennettavaa, eikä reflektoida tai esittää kysymyksiä hänelle. Tällöin valmennettava saattaa tulla väärinymmärretyksi. Riittävän tilan ja ajan antaminen puhujalle, auttaa positiivisen ja luotamuksellisen suhteen muodostumisen valmennettavan ja valmentajan välille. (McCarthy 2014, 34 – 35; Tyler 2011, 151.)

Hyvän valmentajan ominaisuuksiin kuuluu, paitsi taito kuunnella mitä valmennettava hänelle sanoo, myös tarkkailla ja tehdä havaintoja valmennettavan käyttäytymisessä. McCarthy (2014) mukaan valmentajat ovat joskus niin keskittyneitä kuuntelemaan valmennettavan sanoja, että heiltä jää huomioimatta fyysiset eleet, joita valmennettavat tekevät heille puhuessaan. Joskus puhujan kehonkieli kertoo aivan päinvastaisista ajatuksista kuin sanat. Valmennettava saattaa esimerkiksi kertoa hyväksyvänsä yrityksen tavoitteet ja arvot, ja samalla pyöritellä silmiään. Silmien pyörittelyllä hän viestii, ettei oikeasti hyväksy näitä tavoitteita tai arvoja. Valmentajan onkin tärkeää havaita nämä kehonkielen signaalit, jotta hän voi pyytää valmennettavaa tarkentamaan sanomaansa varmistaakseen, että on ymmärtänyt hänet varmasti oikein. (McCarthy 2014, 32 – 33.)

Myös Carlsson ja Forssell (2012) korostavat kuuntelemisen taitoa hyvän valmentajan tärkeimpänä ominaisuutena. He viittaavat Laura Whitworthin, Henry Kimsey-Housen ja Phil Sandahlin vuoden 1998 teokseen: *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People towards Success in Work and Life*, missä kuunteleminen jaettiin kolmeen eri

asteeseen. Asteista ensimmäisellä keskitytään pelkästään siihen, mitä valmennettava sinulle sanoo. Toisen asteen kuuntelussa keskitytään sanojen lisäksi myös valmennettavan kehonkieleen. Kehonkielen merkityksellä ihmisten välisessä kommunikoinnissa on myös kulttuurillisia eroja. Esimerkiksi suomalaisten keskuudessa, kehonkielen merkitystä ei pidetä niin suurena. Taitava toisen asteen kuuntelija havaitsee myös, mikäli valmennettava välttelee jotain tiettyä aihepiiriä tai asiaa, tai jättää jotain kertomatta. Kehonkieli on suuressa roolissa myös kolmannen asteen kuuntelussa. Kehonkielen tulkitsemisen lisäksi, hyvältä kolmannen asteen kuuntelijalta vaaditaan intuitiota tai vainua, jonka avulla hän havaitsee, jos jokin asia ei tunnu täsmäävän. Hyväksi kolmannen asteen kuuntelijaksi voi opetella, ja usein se vaatiikin vuosien kokemuksen sosiaalisista tilanteista. Kolmannen asteen kuuntelussa on se hyvä puoli, ettei siinä oikein voi epäonnistua. Vaikka valmentajan intuitio asiasta olisikin ollut väärä niin, kertomalla siitä valmennettavalle, tämä vie kuitenkin keskustelua eteenpäin vahvistaen luottamusta heidän välillään, sillä valmennettavalle tulee tunne, että valmentaja todella on läsnä keskustelussa ja kuuntelee mitä hän on puhunut. (Carlsson & Forssell 2012, 76 – 79.)

McCarthy (2014) pitää hyvänä keinona luottamuksen rakentamiseksi peilaamista. Tämä peilaaminen (mirroring) on paljon käytetty menetelmä psykologian terapiaistunnoissa. Siinä valmentaja toimii ikään kuin peilinä valmennettavalle, toistaen tämän vartalon liikkeitä ja katsomalla häntä samanaikaisesti suoraan silmiin. Jos valmennettava esimerkiksi nostaa kätensä vartalon eteen ristiin, tai jalan toisen päälle istuessaan, valmentaja tekee samoin. Tämän menetelmän käyttöön ei ole olemassa mitään tarkkaa kaavaa, vaan sen käyttäminen täytyy mukauttaa valmennettavan mukaan, ja sitä tulee käyttää valmennettavan huomaamatta. Peilaamista käytettäessä on oltava tarkkana, sillä toiset ihmiset saattavat kokea tällaisen ahdistavana ja silloin valmentajan on lopetettava sen käyttö. Epämukava olo vaikeuttaa luottamuksen rakentamista valmentajan ja valmennettavan välille. (McCarthy 2014, 36.)

Kuuntelemisen ja eleiden havainnoinnin lisäksi, yksi hyvän valmentajan ominaisuuksista on oikeiden kysymysten kysyminen. Monissa valmentavaa johtamista käsittele-

vissä kirjoissa on lueteltu hyviä oivaltavia kysymyksiä käytettäväksi erilaisissa valmennus tilanteissa. Oikeiden kysymysten kysymisestä onkin kirjoitettu enemmän kirjallisuutta, kuin mistään muista valmentajan ominaisuuksista. (McCarthy 2014, 37.)

Cauffmanin (2017) teoksessa on esitetty lukuisia ratkaisukeskeisiä kysymyksiä. Hän on jakanut kysymykset eri kategorioihin sen mukaan, millaisissa tilanteissa niitä olisi mahdollista käyttää. Hänen kymmenen erilaista kysymyskategoriaansa ovat seuraavat:

1. Kontekstia kartoittavat kysymykset?
2. Tavoitetta kartoittavat kysymykset?
3. Hyviä asioita kartoittavat kysymykset?
4. Edistystä kartoittavat kysymykset?
5. Eroavaisuuksia kartoittavat kysymykset?
6. Voimavaroja kartoittavat kysymykset?
7. Poikkeuksia kartoittavat kysymykset?
8. Tulevaisuutta kartoittavat kysymykset?
9. Toisten silmin -kysymykset?
10. Suggestiiviset kysymykset?

Cauffman kuitenkin painottaa, ettei ole olemassa mitään valmista kaavaa, josta valmentaja voisi katsoa mikä kysymys hänen tulee esittää seuraavaksi, vaan jokainen valmennusprosessi on omanlaisensa. On valmentajan ammattitaidosta kiinni, kuinka hyvin hän osaa kysymyksensä valita ja asemoida. Tärkeimpänä pidetään valmentajan kykyä esittää jatkokysymyksiä valmennettavan vastattua edelliseen. Jatkokysymysten avulla aiheesta saadaan syvempää tietoa ja tarkempia yksityiskohtia. (Cauffman 2017, 68 – 74.)

Cauffman (2017) neuvoo teoksessaan valmentajaa välttämään ”miksi” kysymyksen käyttämistä coaching-prosessissa. Tämän saman havainnon tekivät myös Grant & O’Connor (2010) tutkiessaan ratkaisukeskeisen ja ongelmakeskeisen valmentamisen vaikutusten eroavaisuuksia. Molempien mukaan miksi-kysymyksellä voi olla negatiivinen vaikutus valmennettavaan ja siihen saadulla vastauksella, ei ole loppujen lopuksi merkitystä ongelman ratkaisun kannalta. (Cauffman 2017, 74; Grant & O’Connor 2010, 107 – 108.)

Valmennusprosessin etenemisen kannalta onkin usein tärkeintä, että valmentaja saa valmennettavan jatkamaan puhettaan. Tämä onnistuu yleensä esittämällä vain yksinkertaisen pyynnön ”jatka” tai ”kerro lisää” tai ”mitä muuta”. Monesti nämä pienet pyynnot ovat yhtä tehokkaita kuin nerokkaasti asetellut ratkaisukeskeiset kysymykset. Niiden avulla valmennettava saadaan kertomaan juuri niistä asioista, jotka ovat hänelle itselleen tärkeitä. (McCarthy 2014, 37; Cauffman 2017, 74.)

Näiden edellä mainittujen, kuuntelemisen-, havainnoinnin- ja kyselemisen -taitojen lisäksi, hyvän valmentajan ominaisuuksiin kuuluu taito antaa palautetta. Tämä on tärkeää siksi, että coaching on työelämään liittyvä ohjauksellinen menetelmä, jonka ohjaavina tekijöinä toimivat niin yrityksen, kuin valmennettavan prosessille asettamat tavoitteet. Valmentajan tehtävänä on pitää huoli, että prosessi etenee kohti asetettuja tavoitteita, ja tässä kohtaa tuo palautteen antamisen taito nousee merkitykselliseksi. Mitä tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat tavoitteet prosessille on asetettu, sitä helpompaa valmentajan on seurata valmennettavan kehitystä ja antaa hänelle palautetta. Parhaimmillaan hyvin ajoitettu ja muotoiltu palaute, lisää sen saajan itseohjautuvuutta ja auttaa häntä ymmärtämään paremmin yrityksen tavoitteita ja hänen asetettuja odotuksia. (McCarthy 2014, 49.)

Palautteen antamiseksi on olemassa useita erilaisia malleja. Tunnetuin niistä varmaan on ns. hampurilaismalli. Siinä negatiivinen palaute annetaan kahden positiivisen palautteen välissä. Tämänkin mallin käytettävyydestä ollaan montaa eri mieltä. Toiset ovat sitä mieltä, että ihmiset kuulevat vain positiiviset palautteet ja toiset taas sitä mieltä, että ihmiset menevät paniikkiin kuullessaan positiivista palautetta, koska tietävät sitä seuraavan negatiivisen palautteen. Hyvän valmentajan onkin hallittava useita eri tapoja antaa palautetta, ja osattava valita sopiva tapa kullekin ihmiselle. (Mts. 51.)

Järvinen ja muut (2014) ovat koostaneet valmennuksellisiin keskusteluihin sopivan mallin. Siihen on kerätty ominaisuuksia, joita hyvältä valmentajalta vaaditaan, sekä asioita, jotka on otettava huomioon onnistuneen valmennusprosessin aikaan saamiseksi. He ovat nimenneet tämän 3K-malliksi (kts. Kuvio 4). Nimi tulee sanoista: Kysy, Kuuntele, Kommentoi. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 173.)

Kysy	Kuuntele	Kommentoi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät kysymykset ovat kaiken A ja O</li> <li>- Käytä avoimia kysymyksiä</li> <li>- Pyydä pohtimaan toimien seurauksia</li> <li>- Varmista, että ymmärrät mitä valmennettava tarkoittaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poista häiriötekijät ympäriltä (puhelimet, tietokoneet)</li> <li>- Ole läsnä myös henkisesti</li> <li>- Pyri pitämään katsekontakti</li> <li>- yritä hahmottaa valmennettavan tapa ajatella asioista.</li> <li>- Pyri tulkitsemaan valmennettavan kehon kieltä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vältä valmiiden ratkaisujen antamista</li> <li>- esitä lisäkysymyksiä</li> <li>- anna valmennettavan oivaltaa ratkaisut itse</li> </ul>

Kuvio 4. 3K-menetelmän pääkohdat. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 173 – 178, muokattu.)

## 2.2 Valmentava mentorointi ja sparraus

Kuten jo aiemmin luvussa 2.1.1 kerroin, on coachingissa ja mentoroinnissa hyvin paljon samoja piirteitä, ja usein niitä käytetäänkin toistensa synonyymeinä. Valmentavassa mentoroinnissa näiden kahden toisiaan hyvin lähellä olevien menetelmien hyvät puolet on yhdistetty, ja näin on saatu uusi, tämän hetken tarpeisiin paremmin soveltuva, ohjausmenetelmä.

Ristikangas ja muut (2019) määrittelevät valmentavan mentoroinnin seuraavasti:

- ”kehittymiseen sitoutunutta ja kokeiluihin rohkaisevaa toimintaa, jossa mentoroitavan vahvuudet ja potentiaali saadaan käyttöön
- luottamukseen perustuvaa, yhteisen ajattelun kehittämistä ja mielentaitojen soveltamista, missä hyödynnetään aikaisempaa osaamista ja kokemusta
- tavoitteellista yhdessä oppimista, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa ja tulevat toisistaan vaikutetuiksi
- Valmentava mentorointi on tapa levittää organisaatioon valmentavaa ajattelu- ja toimintatapaa. Parhaimmillaan se on koko toimintakulttuuriin vaikuttava kehittämis-tapa, joka parantaa organisaation ainutlaatuista kilpailutekijää – yhteistyötä.” (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2019, 15.)

Kun perinteisessä mentoroinnissa ajatuksena on kokeneen ammattilaisen tiedon siirtäminen tulevaisuuden lupauksille, on valmentavassa mentoroinnissa kyse yhteistyöstä ja kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Siinä tieto liikkuu molempiin suuntiin. Valmentava mentorointi vaatii toimiakseen tasavertaisen yhteistyösuhteen, jossa molemmat osapuolet voivat luottaa toisiinsa. Molemminpuolisen luottamuksen vallitessa, mentori pystyy haastamaan mentoroitavaa ja hyödyntämään omia kokemuksiaan, esittämällä mentoroitavan ajattelua aktivoivia oivalluttavia kysymyksiä. Näiden valmentavien kysymysten avulla, mentoroitava kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja löytämään keinoja omien voimavarojen käyttöönottoon. Mentoroitavalla on myös lupa ja velvollisuus haastaa mentorinsa. Haastamalla mentorin, myös mentori voi oppia jotain uutta. (Mts. 15 – 16.)

Tuo edellä esitelty Ristikankaiden käsitys valmentavasta mentoroinnista, on hyvin samankaltainen, kuin Järvisen ja muiden (2014) aiheesta käyttämä termi Sparraus. Sana sparraus on peräisin urheilumaailmasta, aivan kuin coachingkin. Urheilussa, urheilija käyttää harjoitusvastustajaa eli sparria, voittaakseen vastustajansa kilpailussa. Sparraajan tehtävänä on antaa urheilijalle mahdollisuus kehittää taitojaan. Liike-elämässä sparraajana voi toimia henkilön esimies tai esimerkiksi kokenut kollega. Parhaimmillaan liike-elämän sparrauksessa, henkilöiden välille syntyy dialogi, jossa molemmat kehittyvät ja kasvavat, sekä ihmisinä, että ammattilaisina. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 173.)

Sparrauksen avulla on mahdollista saada sparrattava tuntemaan itsensä kuulluksi ja parantaa yrityksen sisäistä viestintää. Väärinymmärrysten mahdollisuudet vähenevät, kun asioista on mahdollista keskustella ja niihin voi tarvittaessa kysyä tarkennuksia. Tällä tavoin luottamuksen ilmapiiri yrityksen sisällä kasvaa ja työntekijöiden omistautuminen organisaatiolle lisääntyy. Sparrauksessa työntekijän on mahdollista kysyä toisen mielipidettä omille ideoilleen, ja saada vahvistusta omille näkökulmilleen. Tämä vahvistaa hänen itseluottamustaan ja edesauttaa häntä suoriutumaan työtehtävistään entistä paremmin. Sparrauksen myötä työntekijä voi oppia myös uusia käsitteitä ja saada työhönsä uusia näkökulmia. Tämä monipuolistaa hänen näkemystään työstä ja hän voi oppia uusia ratkaisumalleja ja työkaluja omaan työhönsä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 173 - 176.)

## 2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu luvussa kaksi käsitellyistä valmentavan johtajuuden määritelmistä ja käsitteistä. Viitekehys on rajattu koskemaan valmentavaan johtajuuteen liittyviä kahdenkeskisiä ohjauksellisia kehittämismenetelmiä. Näistä kahdenkeskisistä ohjausmenetelmistä, tässä tutkimuksessa käyttämäni menetelmä on lähinnä Mccarthy (2014) sekä Carlssonin ja Forssellin (2012) näkemystä coachingista. Heidän mukaansa coaching on prosessi, jossa valmentaja pyrkii saamaan omalla toiminnallaan valmennettavasta esille kaiken käytettävissä olevan potentiaalin. Onnistuneen coachingin avulla valmennettavan kyky oppia uutta paranee, hänen arvostuksensa omaa työtään kohtaan kasvaa, ja parhaimmillaan sillä on myös positiivinen vaikutus hänen itsetuntoonsa. Tutkimuksessa käyttämäni ohjauksellinen kehittämismenetelmä voidaan tulkita myös Ristikankainen (2019) määrittelemäksi valmentavaksi mentoroinniksi, tai Järvisen ja muiden (2014) kutsumaksi sparraukseksi. Tämän tutkimuksen kohdalla näiden kahden määritelmän käytettävyyden puolesta puhuu se, että niissä valmentajalla ei välttämättä ole ammattivalmentajan pätevyyttä ja hän on yleensä valmennettavan kollega tai esimies.

Tutkimuksen keskittyessä valmennettavien kokemukseen valmennusprosessista, kuuluu tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen olennaisena osana myös valmentajan toiminta, hänen ominaisuutensa sekä hänen käyttämänsä työkalut. Hyvän valmentajan ominaisuudet perustuvat pääosin Mccarthy (2014), Cauffmanin (2017), Bluckertin (2005) sekä Carlssonin ja Forssellin (2012) teorioihin ja näkemyksiin aiheesta.

Coaching prosessi, jonka tämän tutkimuksen aikana toteutin, noudatti pääpiirteittäin Sir Whitmoren kehittämää GROW-mallia. Oma toimintani valmentajana noudatti hyvin pitkälle Järvisen ja muiden (2014) luomaa 3K-mallia. Carlssonin ja Forssellin (2012) luomaa Neliapilamallia käytin apuna valitessani oikeaa lähestymistapaa valmennettavien ongelmiin.

### 3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni on tutkimusotteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, siinä ei pyritä tilastolliseen yleistykseen, vaan pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään jotain tiettyä tapahtumaa tai toimintaa ja saamaan siitä mahdollisimman syvällistä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85). Laadullinen tutkimusote onkin käytössä yleisimmin juuri ihmistieteissä ja tilanteissa, joissa halutaan saada tietoa tutkittavan asian tai ilmiön merkityksestä tutkimuksessa mukana olevalle henkilölle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Hirsjärven ja muiden (2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän kohdehenkilön puhumiin sanoihin ja omiin havaintoihin hänen käyttäytymisessään, kuin vaikkapa kirjallisesti tehtyyn ”rastiruutuun” -kyselyyn. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelminä sellaisia metodeja, joissa tutkittavan omat näkökulmat ja ajatukset tulevat hyvin esille. Tällaisia tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Case tutkimus eli tapaustutkimus määritellään yleensä yhdeksi laadullisen tutkimuksen metodeista. Se onkin kasvattanut suosiotaan valtavasti ja onkin esimerkiksi kansainvälisessä liiketoimintaa koskevista tutkimuksista suosituin laadullisista tutkimusmenetelmistä. (Piekkari & Welch 2011, 183.)

Metsämuurosen (2001) mukaan lähes kaikkea kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää jollain tapaa tapaustutkimuksena. Tutkimukset eroavat toisistaan vain tiedonhankintatavoiltaan ja kohteiltaan. (Metsämuuronen 2001, 18.)

Tapaustutkimuksesta puhuttaessa on hyvä tunnistaa käännöksestä johtuvat kielikukat. Kaikki tutkimukset, joiden otsikossa on sana ”case”, eivät välttämättä ole tapaustutkimuksia. Tapaustutkimuksella on monia eri määritelmiä, mutta niille kaikille on kuitenkin yhteistä se, että aineistoa on kerätty paljon ja tapauksia tarkastellaan niiden luonnollisissa kontekstissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos on tehty työtyytyväisyystutkimus yrityksessä X, mutta tuloksia ei tulkita yrityksen X näkökul-



masta, vaan ikään kuin kontekstilla ei olisi mitään merkitystä, kyseessä on aivan tavallinen kvantitatiivinen kyselytutkimus. Pelkkä tutkimuksen otsikko: Työtyytyväisyystutkimus: Case X, ei siis tee siitä tapaustutkimusta.

Erikson ja Koistinen (2005) pitävät tutkimuksen kohteena olevan tapauksen valintaa yhtenä tapaustutkimuksen suunnittelun tärkeimmistä vaiheista. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa kohdetta ei yleensä valita, kuten esimerkiksi kvantitatiivisissa tutkimuksissa, jonkin tietyn ominaisuuden mukaan, kuten vaikkapa iän, sukupuolen tai sijainnin. Tapaustutkimuksessa tutkija haluaa saada mahdollisimman paljon tietoa tapauksesta ja hänen tulisikin valita tapaus sen mukaan, että tapaus on teoreettisesti mielenkiintoinen tai se on jotenkin ainutlaatuinen tai erityinen. Monesti tapaukset vielä täsmentyvät ja tarkentuvat tutkimusprosessin edetessä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan, tämä tutkimussuunnitelman avoimuus ja eläminen on tyypillistä kaikille laadullisille tutkimuksille. On hyvin tyypillistä, että tutkija voi joutua tarkastelemaan jopa tutkimusongelman muotoa ja asettelua aineistonkeruun edetessä. (Erikson & Koistinen 2005, 22 – 23.; Eskola & Suoranta 1998, 15 – 16.)

Kuten jo nimestäkin voi päätellä, tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta tai tapauksia. Tämä tutkimusmetodi valitaankin yleensä silloin kun, jostain tietystä tapauksesta halutaan saada mahdollisimman paljon ja mahdollisimman syvää tietoa. Tapaustutkimuksessa käytetäänkin monia eri tiedonhankintametoodeja. Ja vaikka case tutkimus yleensä mielletään laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, on hyvin yleistä, että tietoa kerätään myös määrälliselle tutkimustavalle tyypillisillä tiedonhankintamenetelmillä. (Metsämuuronen 2001, 16 – 17.)

Yleensä tapaustutkimuksissa hankitaan tietoa kyselyillä, haastatteluilla, havainnoinnilla sekä käyttämällä olemassa olevaa materiaalia. Useamman tiedonkeruumenetelmän käyttö antaa aiheesta kokonaisvaltaisamman kuvan kuin se, että käytettäisiin vain yhtä menetelmää. Kaikilla tiedonkeruumenetelmillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, käyttämällä useampaa tiedonkeruumenetelmää saadaan käyttöön enemmän vahvuuksia ja kumottua menetelmien heikkouksia. (Patton 2002, 306.)

Yin:in (2014) mukaan tapaustutkimus kannattaa valita silloin, kun haluaa saada tietoa aidosta elämästä ja aidosta tilanteesta ja uskoo, että tällä tiedolla on merkitystä siinä kontekstissa. Tapaustutkimuksella haetaan vastausta kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Monesti ilmiö voi olla vaikea myös erottaa kontekstistaan ja tämäkin puhuu tapaustutkimuksen puolesta. Käyttämällä useita eri tiedonkeräysmenetelmiä on mahdollista saada paljon tarkempaa ja syvempää tietoa ilmiöstä. (Yin 2014, 16 – 17.)

Laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkittava joukko on yleensä määrällistä pienempi, on erittäin tärkeää, että tutkimukseen valitaan mukaan ne henkilöt, joilla oletetaan olevan tutkittavasta ilmiöstä valideinta tietoa tai kokemusta. Henkilöiden valinta tutkimukseen ei siis voi perustua sattumaan, vaan sen on oltava harkittua ja tarkoituksenmukaista (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85 – 86). Eskola ja Suoranta (1998) pitävätkin tutkimuksen tieteellisyyden kannalta tärkeämpänä aineiston laadukkuutta, ja tuon harkinnanvaraisen valinnan osuvuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön kuin sitä, kuinka paljon aineistoa on. Tästä harkinnanvaraisesta tutkittavien valinnasta käytetään usein nimitystä harkinnanvarainen otanta. Mm. Kananen (2015) ja Eskola & Suoranta (1998) kritisoivat kuitenkin sen käyttöä, sillä otanta -käsitettä käytetään puhuttaessa kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusjoukon valintamenetelmistä. Eskolan ja Suorannan mukaan tutkimusjoukosta tulisi käyttää käsitettä harkinnanvarainen näyte, kun taas Kananen mukaan oikea termi tälle olisi teoreettinen otanta. (Eskola & Suoranta 1998, 18.; Kananen 2015, 146.)

### 3.1 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyössä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta pohjautui tutkijan sekä yksikön päällikön näkemykseen. Olimme samaa mieltä siitä, että saatavuusvastaavat olisivat oikea kohderyhmä coachingille. He eivät ole työssään suoranaudessa esimiesasemassa, mutta heidän työntehtävissään on paljon piirteitä, joiden läpikäymiseen tällaisesta työkalusta voisi olla hyötyä. Tämän lisäksi saatavuusvastaavien asema työyhteisössä on sellainen, että oivaltaessaan coaching-ajatusmallin, heillä on mahdollisuus jalkauttaa valmentavan johtajuuden kulttuuria koko työyhteisöön.

Esittelin valmennettaville opinnäytetyöni idean 18.6.2019. Tilaisuudessa kerroin heille alustavasta aikataulusta ja kuinka olin ajatellut tämän coachingin heidän kanssaan toteuttaa. Ajatuksena oli, että jokaisen henkilön kanssa pidettäisiin neljä tunnin mittaista coaching-istuntoa. Istuntoja oli tarkoitus järjestää n. 2 viikon välein. Valmennusistunnot tapahtuisivat työajalla, ja valmennettavat saivat itse päättää, mihin kellonaikaan istunto olisi. Kaikki valmennettavat työskentelivät vuorotyössä, kolme heistä pääsääntöisesti aamuvuorossa ja yksi yövuorossa. Aamuvuorolaiset halusivat istunnot pidettäväksi aamuisin heti työvuoron aluksi klo 6.00, ja yövuorolainen halusi istunnon olevan työvuoronsa päätteeksi klo 6.00. Näin ollen kaikki istunnot tulivat pidetyksi aamuisin. Kaikki valmennusistunnot jakautuivat eri päiville. Se oli tärkeää, koska minulla ei ollut aiempaa kokemusta valmentajana työskentelystä ja näin minulla oli aikaa valmistautua jokaiseen istuntoon kunnolla.

Perusajatukseni oli se, että tutkimukseen osallistuville henkilöille aiheutuisi osallistumisesta mahdollisimman vähän ylimääräistä työtä. Mitään kirjallista suunnitelmaa prosessista, tai listaa tavoitteista, ei ollut tarkoitus teettää. Infotilaisuudessa käytiin läpi, kuinka prosessi tulisi etenemään. Suunnitelman mukaan prosessissa olisi siis yhteensä neljä istuntoa. Ensimmäisessä istunnossa oli tarkoitus tutustua ja käydä läpi valmennettavan nykyistä työnkuvaa. Toisessa istunnossa jatkettaisiin luottamuksen rakentamista ja paneuduttaisiin valmennettavan mieltä askarruttaviin aiheisiin. Mahdollisesti jo tässä vaiheessa voisi löytyä jokin asia, josta voisi muodostua tavoite tälle prosessille. Kolmannessa istunnossa oli tarkoitus pohtia keinoja, joilla tavoite olisi mahdollista saavuttaa. Neljännen istunnon oli tarkoitus olla ns. tulosistunto, jossa tarkasteltaisiin, kuinka valmennettava on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa ja kuinka hän aikoo jatkaa toimiaan siitä eteenpäin. Tätä prosessisuunnitelmaakin tärkeämpi asia oli se, että istunnot tulisivat olemaan täysin luottamuksellisia, vapaa-muotoisia keskusteluhetkiä, joissa valmennettavat pääsisivät kertomaan juuri niistä asioista, joista haluaisivat.

Istunnot pidettiin yksikön henkilökunnalle varatuissa tiloissa, osa henkilökunnan taukokuoneessa ja osa henkilökunnan toimistohuoneessa. Tila pyrittiin pitämään mahdollisimman häiriöttöminä ja muilta ihmisiltä suljettuina. Aina tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Muutaman kerran istunto keskeytyi ulkopuolisten henkilöiden tultua

huoneeseen. Kaikkia valmennettavia nämä häiriöt eivät häirinneet, mutta osan kohdalla oli selvästi havaittavissa ajatuksen katkeaminen ja tilanteen herpaantuminen. Pääsääntöisesti istunnot saatiin kuitenkin vietyä läpi ilman ulkopuolisten keskeytyksiä.

Tein istuntojen aikana omia muistiinpanoja keskusteluista ja havainnoistani. Muistiinpanot tein käyttämällä kynää ja paperia. Istunnon jälkeen kirjoitin muistiinpanot tekstitiedostoon käyttäen Word-tekstinkäsittelyohjelmaa. Tiedostot tallensin tietokoneelleni salattuun kansioon. Tekemissäni kirjauksissa en ole käsitellyt mitään henkilötietoja, eikä niistä ole mahdollista tunnistaa kyseessä olevaa henkilöä. Valmistautuessani seuraavaan istuntoon, kertasin edellisen istunnon muistiinpanot ja kirjasin itseleni ylös asioita, joihin oli mielestäni hyvä palata myös tulevassa istunnossa ja asioita, joihin kaipasin lisäselvitystä.

Pahimmat takaiskut coaching-prosessin kannalta tulivat kuitenkin taholta, joihin ei ollut mahdollisuutta varautua. Neljästä valmennettavasta kaksi joutui niin pitkille sairausvapaille, että tämän opinnäytteen aikataulun puitteissa, heidän kanssaan oli mahdollista toteuttaa vain kaksi istuntoa. Heille oli kuitenkin ehtinyt muodostua näkemys coachingista ja sen käytöstä noiden kahden istunnon aikana, joten päätin kuitenkin ottaa heidät mukaan tutkimuksen ryhmähaastatteluun.

Tapauksissa, joissa tutkitaan ihmisten mielipiteitä ja heidän kokemuksiaan, on haastattelu paras vaihtoehto aineiston keräämiselle. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, ja sillä saadaan kerättyä esimerkiksi kyselyä syvempää informaatiota. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia- ja lisäkysymyksiä haastateltavalle. Haastattelun haittapuolina puolestaan voidaan pitää sen hitautta ja tutkijaa työllistävää vaikutusta. Haastattelu aineiston keruu metodina on saanut kritiikkiä myös siitä, että haastattelijalla on mahdollisuus tehdä subjektiivisia valintoja ohjailemalla haastateltavaa ja valitsemalla keskustelun aiheet. (Kananen 2015, 143.)

Erilaisia haastattelumuotoja on olemassa lukuisia. Kananen (2015) jakaa haastattelumuodot kahteen eri pääluokkaan: strukturoimattomiin ja strukturoituihin. Strukturoituihin, eli tarkasti suunniteltuihin ja jäsennettyihin haastatteluihin, kuuluvat hänen

mukaansa esimerkiksi kyselyt ja muut samantyyppiset haastattelut. Niissä samat kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastatettaville. Tämän tyyppisissä haastatteluissa on vaarana se, että esitetyt kysymykset eivät annakaan oikeaa kuvaa ilmiöstä ja tutkimus fokusoituu väärin. Strukturoimattomiin haastatteluihin puolestaan kuuluvat avoimet haastattelut, joissa haastattelijalla ei ole olemassa valmista kysymyspatteristoa, vaan hän muodostaa ja esittää kysymyksiä haastattelun edetessä. Käytetyin haastattelumuoto, etenkin opinnäytetöiden osalta, on ns. teema-haastattelu. Siinä haastattelijalla on etukäteen mietittynä muutamia tutkittavaan ilmiöön liittyviä teemoja, joista haastattelussa olisi tarkoitus keskustella. Mitään valmista kysymyspatteristoa hänelle ei ole, vaan kysymykset muodostuvat johdonmukaisesti haastattelun edetessä. Kananen luokittelee teemahaastattelunkin strukturoimattomaksi haastatteluksi, mutta esimerkiksi Hirsjärvi ja muut (2007) määrittelevät sen puolistrukturoiduksi eli heidän mukaansa se sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. (Kananen 2015, 148.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.)

Haastattelut voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Näillä molemmilla on omat hyvät ja huonot puolensa. Kanasen (2015) mukaan ryhmähaastattelun avulla saadaan lyhyessä ajassa paljon tiivistä aineistoa. Siinä osallistujat voivat tukea toinen toistaa ja auttaa toisiaan esimerkiksi muistamaan asioita. Ryhmähaastattelun käyttö on perusteltua etenkin niissä tilanteissa, joissa tutkittavat henkilöt ovat kokeneet saman asian. Ryhmähaastattelu vaatii kuitenkin haastattelijalta haastattelutaitoa yksilöhaastattelua enemmän, sillä hänen tehtävänänsä on saada kaikkien haastatteluun osallistuvien mielipiteet ja ajatukset esille. Myös haastateltavien välinen suhde voi vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä ryhmähaastattelussa. Esimerkiksi, jos samassa ryhmähaastattelussa on sekä esimiehiä, että heidän alaisiaan, voi valtasuhteilla olla vaikutusta haastattelusta saatuun aineistoon. Usein yksilöhaastatteluista saadaankin tarkempaa ja mahdollisesti myös luotettavampaa tietoa, kuin ryhmähaastatteluista. Useiden haastattelujen teko, litterointi ja analysointi vievät tutkijalta paljon enemmän myös aikaa. (Kananen 2015, 148 – 149.)

Haastattelumuodoksi tähän opinnäytetyöhöni valitsin ryhmäteemahaastattelun. Perustelen valintaani sillä, että kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kokeneet coachingin saman valmentajan kanssa ja he ovat toistensa kollegoita, eli myös kukaan asema työssä, ei tulisi vaikuttamaan haastattelutilanteeseen. Ajatus ryhmähaastattelun valinnasta voimistui entisestään tutustuttuani henkilöihin. Minulle tuli tunne, että saisin heistä enemmän ja syvempää tietoa, kun heillä on ryhmän tuki haastattelutilanteessa.

Haastattelu pidettiin 9.9.2019 yksikön päällikön työhuoneessa. Haastattelussa olivat läsnä kaikki neljä tutkimukseen osallistunutta henkilöä. Haastattelun teemoina olivat: 1. Ennakko-odotukset, 2. Coaching-prosessi, 3. Vuorovaikutus valmentajan kanssa ja 4. Coachingin vaikutus haastateltaviin. Nämä teemat olin kertonut haastateltaville haastattelukutsussa (Liite 1), jonka jaoin heille 6.9.2019. Haastattelu taltioitiin käyttämällä puhelimeni äänitallenninta. Haastattelun äänitteestä tuli n. 40 minuutin pituinen. Haastattelun jälkeen siirsin tallenteeni omalle tietokoneelleni, salattuun kansioon, ja poistin sen puhelimestani. Tämän jälkeen litteroin haastattelun tekstimuotoon. Ruusuvuoren (2010, 424–425) mukaan, silloin kun tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on haastattelun asiasisältö, riittää litterointitasona sanatarkka taso. Litteroin haastateltavien ja haastattelijan sanat siinä muodossa, kuin ne sanottiin. Tauot merkitsin pisteillä. Litterointiin minulla meni aikaa yhteensä n. 16 tuntia.

### 3.2 Aineiston analysointi

Kun olin saanut aineiston litteroitua, aloitin aineistoon tutustumisen. Ruusuvuori ja muut (2010) pitävät kynnystä aineistonkeruuvaiheesta analyysiin, verrattain korkeana etenkin laadullisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi aineistoon tutustuminen ja sen alustava analysointi, olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Hirsjärvi ja muut (2007) kuvaavat laadullisen tutkimuksen analyysiä haastavaksi, sillä vaihtoehtoja analyysin toteuttamiseksi on monia, eikä mitään tiukkoja sääntöjä ole olemassa, toisin kuin määrällisen tutkimuksen aineiston analyysissa. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida myös tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Oman opinnäytetyöni aineistoa päätin

analysoida teemoittelun avulla. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11 – 13., Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219.)

Aineistoni analysoinnissa käytin teorialähtöistä, eli deduktiivista lähestymistapaa. Deduktiivisessa lähestymistavassa jo olemassa oleva teoria ja aiemmat tutkimukset ohjaavat aineiston analysointia, eli aineistosta etsitään vahvistusta jo olemassa olevalle tiedolle (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96). Oman aineistoni analysoinnin ohjaavina teemoina olivat samat keskeiset aiheet kuin ryhmähaastattelussakin, eli osallistujien ennakko-odotukset coachingista, coaching prosessi, osallistujien vuorovaikutus valmentajan kanssa sekä coachingin vaikutukset osallistujiin.

Aineistoni analyysin aloitin tutustumalla siihen huolellisesti ja karsimalla siitä pois kaiken tutkimuksen kannalta epäoleellisen tiedon. Sen jälkeen etsin ja merkitsin aineistosta omilla väreillään samaan teemaan/aihepiiriin kuuluvat lauseet ja sanonnat. Pyrin löytämään lauseista asian, jota sanoja on tarkoittanut, ja kirjaamaan sen pelkistettyyn muotoon. Esimerkiksi, kun eräs haasteltavista kertoi valmentajan ominaisuuksista ja asemasta sanoen:

*Kyl se ainakin mun mielestä on parempi, et se on sillei ulkopuolinen, ettei se niinku samasta yksiköstä oo, mutta tuntee niinku sen,*

sisältyi tuohon lauseeseen kaksi pelkistettyä ilmaisua. Nämä ilmaisut olivat: valmentaja ei voi olla samasta yksiköstä ja valmentajan täytyy tuntea konteksti. Sen ryhmittelin samaa tarkoittavat asiat alaluokiksi. Esimerkiksi em. ilmaisujen alaluokiksi tulivat Valmentajan suhde valmennettavaan ja Valmentajan kokemus ko. alalta. Nämä kaksi alaluokkaa yhdistin yläluokaksi, jonka nimesin Valmentajan asemaksi. Tämä yläluokka muodosti yhdessä, yläluokkien Valmentajan kompetenssi ja Valmentajan luonne, pääluokan Valmentajan ominaisuudet. Näitä pääluokiksi nimettyjä käsitteitä oli sitten mahdollista verrata teoriaan ja alkuperäiseen aineistoon ja muodostaa siitä johdopäätöksiä.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään yleensä käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä käsitteet ovat kuuluneet perinteisesti kvantitatiivisen tutkimuksen termistöön ja niiden käytettävyydestä kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ovat tutkijat olleet montaa eri mieltä. Osa käyttää näitä samoja termejä sellaisenaan, osa käyttää niitä soveltaen, ja osa on hylännyt ne kokonaan. Lopputulos tästä kaikesta kuitenkin on se, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällistäkin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen reliabiliteettia tutkittaessa, arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli toinen tutkija saisi käsiinsä saman aineiston, tulisiko hän samankaltaisiin johtopäätöksiin kuin alkuperäinen tutkija. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tämän arvioiminen voi olla hyvin hankalaa, sillä jokainen laadullinen tutkimus on aina uniikki ja havainnot ja mittaukset ovat sidonnaisia tiettyyn tilanteeseen ja aikaan. Tämän lisäksi tutkijalla on yleensä aiempaa tunte-musta ja tietämystä tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2005, 159.)

Tutkimuksen reliabiliteettia olen pyrkinyt parantamaan äänittämällä tutkimuksen ryhmähaastattelun, jotta muutkin tutkijat pystyisivät tekemään tilanteesta havain-toja ja vertailemaan niitä toisiinsa. Haastattelun videointi olisi lisännyt reliabiliteettia, mutta siihen minulla ei ollut tarvittavaa välineistöä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomio kiinnittyy yleensä enemmän tutkimuksen validiteettiin kuin reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan käytännössä tutkimuksen pätevyyttä, eli onko tutkimus oikein ja perus-teellisesti tehty, ja onko tutkija pystynyt perustelemaan tuloksista tekemänsä johto-päätökset. Tämä tarkoittaa sitä, että laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioita-essa, arvioidaan käytännössä tutkijan toimintaa ja hänen tekemiä päätöksiään. (Saa-ranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilka 2005, 159.)



Tutkimuksen validiteettia olen pyrkinyt lisäämään perustelemalla tarkasti kaikki tekemäni valinnat ja kuinka olen päätenyt johtopäätöksiini. Tarkan dokumentoinnin ja avoimen kerronnan lisäksi, olen luetuttanut aineiston toimeksiantajallani sekä tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä. Heidän hyväksyntä johtopäätöksilleni lisää tutkimukseni luotettavuutta, sillä voin todeta tutkimukseni olevan luotettava tutkittavien kannalta.

Kaiken tutkimuksessa käyttämäni aineiston olen tallentanut alkuperäisessä muodossaan, samoin kuin olen tallentanut kaikki analysointiin liittyvät vaiheet. Näiden tallenteiden avulla voin todistaa aineistoni aitouden ja tulosteni luotettavuuden. (Kananen 2014, 153.)

Tutkimusprosessin aikana on huomioitava myös tutkimuksen etiikasta. Tutkijan ja tutkittavan kohteen suhde on otettava huomioon tutkimuksen aikana. Monesti opinäytetyön kaltaisissa tutkimuksissa tutkija voi olla työsuhteessa kohdeyritykseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 65 – 66.)

Tässä opinäytetyössä tutkija oli työsuhteessa toimeksiantajaan ja sillä saattaa olla vaikutusta työn objektiivisuuteen. Toimeksiantaja on kuitenkin monialayritys, eikä tutkija työskentele kohde yksikön kanssa samassa kauppaketjussa. Lisäksi korostin koko tutkimuksen ajan toimivani puolueettomana valmentajana ja tutkijana. Tutkimukseen kuuluneiden istuntojen luottamuksellisuus sekä osallistujien anonymiteetti oli tutkimuksen tärkein asia.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaiseksi vähittäiskaupan suorittavassa työssä työskentelevät henkilöt kokevat kahdenkeskisen coaching-työkalun. Ydinkysymyksen lisäksi tutkimuksen apukysymyksinä olivat: Kuinka valmentaja onnistui roolissaan, ja miten osallistujat kokivat päässeensä tavoitteisiinsa? Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset ryhmähaastattelun sekä aineistosta esiin nousseisiin teemoihin jaettuina. Haastateltavat nimettiin seuraavasti: H1(haastateltava 1), H2, H3 ja H4.

## Ennakko-odotukset

Tutkimukseen osallistuvista henkilöistä kahdella ei ollut mitään käsitystä coaching-toiminnasta. Näistä kahdesta toinen oli hieman skeptinen tutkimuksesta kuultuaan:

*H4: Siis mä en ollu kuullukkaan siitä, mä olin ihmeissään, et jaa, että mitähän tää on?*

Yhdelle henkilölle oli coaching-käsite jossain määrin tuttu, mutta hänellä ei ollut tarkempaa tietoa aiheesta. Yhden osallistujan edellisessä työpaikassa oli pyritty valmentamaan johtamistyyliin ja työntekijöitä oli koulutettu valmentamaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa käytettyä kahdenkeskistä ohjausmenetelmää heillä ei kuitenkaan ollut ollut käytössä. Kuultuaan ensimmäisen kerran tästä tutkimuksesta hän ihmetteli, onko coaching ja valmentava johtaminen näin alkutekijöissä tässä organisaatiossa. Hän kuitenkin totesi, että on ihan hyvä palautella mieleen vanhoja jo opittuja asioita.

*H3: No mulla tuli ainakin ensimmäisenä, ku aikasemmassa työssä ollut tehny jo viis vuotta tän coachingin kanssa töissä tekemisissä, ni jotenki tuli semmonen, että auts et onks tää ketju niinku näin alhaalla tässä kouluttamisessa niinku esimiehien tai saatavuusvastaavien ja esimiesten kohalla että mikähän tää todellisuus niinku sitten onkaan... ei hyvähän se on aina palautella mieliin vanhoja opittuja asioita...*

## Tutkimuksen ajankohta

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että ajankohta tälle tutkimukselle oli paras mahdollinen. He kokivat, että yksikössä oli ollut paljon ongelmia ja isoja muutoksia niin toimintatavoissa kuin henkilöstössäkkin. Yksikön uuden esimiehen johtamistyyli on haastateltavien mukaan valmentavampi kuin edellisen. Heidän mukaansa juuri tämä muutos johtamistyyliä mahdollisti ylipäätään tämänkaltaisen tutkimuksen tekemisen yksikössä. Haastateltavat kokivat, että heidän uuden esimiehensä tahotila ja pyrkimys on viedä asioita eteenpäin ja kehittää yksikön toimintaa kokeilemalla uusia asioita.

*H2: mut hyvään saumaan siis tuli kyllä... et on niinku tullu paljon uusia ja justiinsa kun muutenkin muuttunu tää kuvio jo ihan täysin et et...  
...kyllä mitä just esimiehen kanssa puhunukkin, niin tota ihan semmo-  
sen vaikutelmankin sai heti sillon, et haluu niinku kehittää jos vaan kek-  
sitään työkaluja sun muita...*

*H3: eikö tää ollu nykyisen esimiehestäkin lähtösin tää asia, että tulee  
meille tekee, tai sä tuut meille tekemään, kyllähän sekin kertoo siitä,  
että haluu itekin niinku.... sitä muutosta täällä tapahtuvan että.... haluu  
viedä niinku askeleita eteenpäin.*

### **Vuorovaikutus valmentajan kanssa**

Tutkimukseen osallistuvat pitivät tärkeänä, että valmentaja tunsu kontekstin ja hänellä oli omakohtaista kokemusta toimialalta. Myös valmentajan kokemattomuutta pidettiin hyvänä asiana. Se helpotti vuorovaikutusta valmentajan kanssa. Ulkopuoliselle valmentajalle puhuminen koettiin helpommaksi kuin, omalle esimiehelle tai kollegalle. Organisaation ulkopuolelta tulevan ammattivalmentajan käytöstä osallistujilla ei ollut kokemusta, mutta sellaiselle puhuminen arveltiin hankalaksi. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että valmentaja oli onnistunut voittamaan osallistujien luottamuksen puolelleen ja heidän oli helppo puhua hänelle asioista rehellisesti.

*H4: no mää aattelin, että kun kuulin et oot keskimaan sisältä, et sullakin  
voi olla samanlaisia näkemyksiä, ni sen takia oli... kiva puhua ja sit mä  
kuitenkin varmistin, onhan tää luottamuksellista (naurua) varmistin  
vielä sen sitten, ni mun mielestä se oli hyvä asia, koska jos sä ulkopuoli-  
selle alat puhumaan, ni ei se ymmärrä sua.*

Tunnelma ja ilmapiiri coaching-sessioissa koettiin rennoksi ja vapautuneeksi. Istunton vapaamuotoisuus ja keskustelu valmennettavan valitsemista aiheista, koettiin hyväksi. Kukaan osallistuneista ei kokenut tutkimukseen osallistumista kuormittavaksi.

Haastattelussa useasti kuultu termi oli ”avautuminen”. Haastateltavat kokivat, että istunnot olivat heille mahdollisuus pysähtyä hetkeksi ja purkaa pahaa oloaan eli avautua jollekin ulkopuoliselle, tässä tapauksessa valmentajalle.

## Coachingin vaikutus

Merkittävin tunne joka haastatteluille tuli coaching-sessioista oli se, että heitä oli kuunneltu. Tämä nousi esille kaikkien kommentteissa. Osallistujat kokivat, että olivat voineet puhua valmentajalle luottamuksellisesti heille tärkeistä asioista.

*H4: et mulla on se ongelma, ku mua ei kuunnella, ni yks kuunteli mua niinku, se istu siinä ja minä puhun.*

Henkilöt kokivat olleensa rentoutuneempia istuntojen jälkeen ja saaneensa niistä lisää voimia työntekoon. Osallistujat olivat havainneet myös toisissaan samankaltaisia vaikutuksia.

*H3: ainakin itellä positiivinen mieli tästä...tästä jaksosta mitä tehtiin että... jotenkin vapautunutta porukkaa, ku tuli aina sun kaa keskustele-masta, että jotenkin semmonen hirvee hyvä fiilis kuitenkin tehdä töitä sen jälkeen, et oli päässy puhumaan niistä vaikeistakin tai vaikeimmistakin asioista...*

Kuulluksi tulemisen lisäksi coachingilla katsottiin olleen vaikutusta siihen, kuinka uskallettiin tuoda mieltä askarruttavia asioita esille. Osallistujat kokivat olevansa rohkeampia ottamaan hankaliakin asioita esille kuin ennen tutkimusta. Vaikka tapaamisia ei ollut kuin 2 - 4, olivat kaikki havainneet muutoksia omissa ajatuksissaan ja ajatusmalleissaan.

*H2: ...niinku, että se vähä mitä nähtiin, ni kyllä se ainakin itelle silleen ihan niinku vähän niinku, pysähtyä juttelemaan, ni sekin avas jo paljon tuota omaa ajattelumaailmaa sitten...*

Coaching-tutkimuksen aikana kaikki osallistuneet olivat havainneet selviä muutoksia esimiehensä käyttäytymisessä. Heidän mukaansa esimies ottaa aiempaa enemmän kontaktia alaisiinsa ja tekee heidän kanssaan pidemmän aikavälin suunnitelmia. Vaikka tutkimukseen osallistuneet olivatkin vakuuttuneita siitä, että tällä tutkimuksella on ollut vaikutusta myös esimiehen käytöksen muutokseen, ei asiaa voida todentaa.

## Coaching-prosessi

Tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää 4 tapaamisen coaching työkalua. Kuten jo aiemmin mainittiin, kahden osallistujan kanssa tapaamisia voitiin toteuttaa vain kaksi kappaletta. Kaikille osallistuneille oli kuitenkin jo ehtinyt muodostua näkemyksiä varsinaisesta prosessista.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt saivat itse valita, mihin aikaan vuorokaudesta tapaamiset järjestettäisiin. Kaikki halusivat tapaamiset aikaisin aamulla klo 6.00. Se oli hyvä ajankohta istunnoille. Aamuvuorolaiset olivat jo ehtineet käydä katsomassa saapuneen tavarán määrän ja ohjeistaa tiimiläiset työhön, yövuorolaisella taas oli vielä hyvin energiaa tapaamiseen työvuoron jälkeenkin.

*H4: mul kävi kans se aamu, ku täydet kierrokset oli kuitenkin vielä päällä ni ei kerenny väsymyskään tulla ja illalla ei ehkä vielä oo niin käynnistynykään ni aivot toimii paremmin aamulla...*

Kaksi viikkoa koettiin sopivaksi ajaksi kahden ensimmäisen tapaamisen välillä. Toisen ja kolmannen, sekä kolmannen ja neljännen tapaamisen välinen aika, olisi voinut olla pidempi. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että tuolloin olisi enemmän aikaa viedä keskusteluissa sovittuja asioita kohti tavoitteita.

Istuntojen aikana mietittiin kunkin osallistujan kanssa tavoitteita, joita kohti he työssään pyrkisivät. Näiden tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi tuo kahden viikon, koettiin liian lyhyeksi. Toinen osallistujista, jonka kanssa oli neljä tapaamista, oli sitä mieltä, että tapaamisia olisi voinut olla vielä neljännen kerran jälkeenkin.

*H1: mun mielestä niitä tapaamisia ois saanu olla vähän enemmänki,... mua ainakin autto, ku mä sain jakaa pahanoloni sun kanssa...*

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että valmentavasta ajattelutavasta olisi varmasti hyötyä koko henkilökunnalle. Heidän mielestään sen avulla voisi parantaa motivaatiota, sitoutumista työhön ja kohottaa yksikön yhteishenkeä. He olivat kuitenkin

sitä mieltä, ettei tämän tyyppinen kahdenkeskinen ohjausmenetelmä olisi varmaan-  
kaan toteutettavissa kaikkien työntekijöiden kanssa. Koko henkilöstölle olisi kuitenkin  
hyvä kertoa tästä aiheesta ja järjestää esimerkiksi ryhmäcoaching-tilaisuuksia.

Yksi haastattelussa esille noussut malli oli yhdistelmä kahdenkeskistä coachingia ja  
ryhmäcoachingia. Siinä olisi ensin kahdenkeskisiä tapaamisia ja sitten välillä tavattai-  
siin ryhmässä ja sitten taas kahden kesken. Ryhmästä saadun tuen ajateltiin lisäävän  
omaa ymmärrystä ja avaavan uusia näkökulmia asioista.

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää millaisena suorittavassa työssä työskentele-  
vät henkilöt kokevat, yleensä johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivien keskuudessa  
käytetyn, kehittämistyökalun. Tuloksista voidaan nähdä, että isoin asia osallistujille  
oli kuulluksi tuleminen. Bluckert (2005) sanoikin, että tärkein asia minkä valmentaja  
voi valmennettavalleen antaa, on tunne, että valmentaja on häntä varten ja kuunte-  
lee häntä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että osallistujien kokemus coachingista  
oli, ainakin tuolta osin, ennakko-odotusten kaltainen.

Tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeänä sitä, että valmentajalla oli saman alan  
kokemusta. He kokivat helpommaksi puhumisen ihmiselle, joka ei ollut koulutettu  
ammattivalmentaja, vaan henkilö, joka tuntee organisaation ja ainakin osittain hei-  
dän spesifin työnkuvansa. Valmentaja ei kuitenkaan olisi voinut olla oma esimies tai  
läheinen kollega, vaan tarpeeksi etäinen ihminen, jolle voi puhua ilman pelkoa seu-  
rauksista. Tutkimustuloksia voidaan pitää hyvin yleisenä näkemyksenä tämän tyypp-  
pisten työkalujen käytössä. Mikäli valmennussuhteeseen liittyy valta-asetelma, ei  
siinä voi syntyä oikeanlaista luottamusta, eikä prosessi voi tällöin toimia parhaalla  
mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen yhtenä apukysymyksenä oli valmentajan suoriutuminen roolissaan.  
Haastattelussa henkilöt kertoivat valmentajan olleen helposti lähestyttävä. Hänelle  
oli helppo kertoa mieltä askarruttavista asioista. Kun noihin yhdistetään vielä heidän

kuulluksi tulemisen tunteensa, voidaan valmentajan todeta, ainakin siltä osin, onnistuneen tehtävässään. Myös osallistujien kommentit heidän ajatusmallinsa avartumisesta, kertoo onnistuneista coaching-istunnoista. Kuten aiemmin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin, on valmentavan johtamisen ja coachingin ydinajatus saada valmennettava oivaltamaan itse ratkaisut kulloinkin käsittelyssä olevaan ongelmaan. Tämä vaatii juuri tuota, ajatusmaailman avartumista ja muuttumista.

Tutkimukseen osallistujien mukaan ajankohta tälle tutkimukselle oli erittäin hyvä. Heidän yksikkönsä esimies oli vaihtunut n. puolivuotta aiemmin ja hänen valmentavampi johtamistyylinsä oli tuonut muutoksen tuulia yksikköön. Muutokset eivät koskaan suju täysin kivuttomasti ja tämä oli varmasti yksi syy, miksi tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat coachingin tarpeelliseksi hengähdyshetkeksi kiireisessä arjessa. Valmentava johtaminen on tämän hetken puhutuin ja halutuin johtamistyyli työelämässä. Sitä pidetäänkin parhaana tyylinä johtaa nykysukupolven ihmisiä alati muuttuvassa maailmassa. Tämä kaikki tukee tuota haastattelussa esille noussutta näkemystä, että tämän tyyppinen työkalu on toimiva muutoksien keskellä olevassa työyhteisössä.

Erityisen tärkeänä tutkimuksen coachingin onnistumisen kannalta pidän myös sitä, että istunnot pyrittiin pitämään hyvin vapaamuotoisina keskusteluhetkinä. Omat istuntojen aikaiset havaintoni ja haastattelussa ilmi tulleet näkemykset tukevat tätä johtopäätöstä. Mikäli olisin noudattanut säntillisesti jonkin tietyn coaching-työkalun protokollaa, luulen etteivät valmennettavat olisi saaneet niin hyvää kokemusta. Tuolin myös minun kokemattomuuteni valmentajana, olisi todennäköisesti kääntynyt minua vastaan.

Tutkimuksen toisena apukysymyksenä oli: Miten henkilöt kokivat päässeensä tavoitteisiinsa? Tulosten perusteella tähän kysymykseen ei saatu oikeastaan selkeää vastausta. Osan kanssa, kun ei ehditty vielä edes asettaa mitään selkeitä tavoitteita. Mikäli tavoitteena pidetään coachingin avulla saavutettuja muutoksia ajatusmalleissa ja omien voimavarojen löytämisessä, voidaan todeta, että ainakin jossain määrin tavoitteita lähestyttiin.

Minun tavoitteenani oli tämän tutkimuksen avulla kehittää coaching-työkalu, jota olisi mahdollista käyttää myös muissa samankaltaisissa yksiköissä. Istunnoissa tekemiäni havaintojen ja ryhmähaastattelusta saamani aineiston sekä lukemani kirjallisuuden pohjalta, olen kehittänyt seuraavanlaisen työkalun:

### **Valmentava mentorointiohjelma vähittäiskaupassa**

- Soveltuu käytettäväksi työyhteisössä, joka on kokenut muutoksia tai sen työilmapiirissä on havaittu ongelmia (esim. työyhteisötutkimukset).
- Kohderyhmänä suorittavaa työtä tekevät työntekijät (tiiminvetäjät, vastuumyyjät).
- Toteutetaan kahdenkeskinä keskusteluituntoina.
- Valmentajana toimii henkilö, jota tuntee toimialan, organisaation ja valmennettavien työnkuvan.
- Valmentaja ei voi olla valmennettavan esimies, eikä läheinen kollega.
- Istuntojen teemat ja välit:
  - o 1. tutustuminen ja luottamuksen rakennus  
1-2 viikkoa
  - o 2. nykytilanteen kartoitus (+tavoitteet)  
1-2 viikkoa
  - o 3. tavoitteet ja keinot  
3-4 viikkoa
  - o 4. tulokset  
2-4 viikkoa
  - o 5. tulokset (tarvittaessa)
- Valmentaja raportoi osallistujien esimiehelle keskustelujen sisällöistä vain yleisellä tasolla siten, ettei istuntojen luottamuksellisuus ja salassapito vaarannu.

Työkalun avulla pyritään parantamaan ihmisten työssäjaksamista ja työhyvinvointia, sekä lisäämään motivaatiota ja sitoutumista työhön. Ihminen tuntee olonsa kevyemmäksi ja energisemmäksi, päästyään kertomaan mieltään askarruttavista asioista jollekin toiselle ihmiselle. Tässä mentorointiohjelmassa tarjotaan mahdollisuus luottamukselliseen keskusteluun, ilman tuomitustulemisen pelkoa ja negatiivisia seuraamuksia.

Valmentajan on ymmärrettävä valmennettavan työnkuva sekä tunnettava organisaatio riittävän hyvin, jotta hän kykenee ymmärtämään valmennettavaa. Tällöin istunnoissa ei myöskään tarvitse käyttää aikaa niin paljon valmennettavien työssään käyttämien käsitteiden ja sanojen määrittämiseen. Valmennettavan on helpompi luottaa valmentajaan, mikäli valmentaja ei ole organisaatiossa



valmennettavan yläpuolella. Luottamuksen rakentaminen helpottuu mikäli valmentajalla on omakohtaista kokemusta työstä, jossa valmennettava työskentelee.

Istuntojen määrä ohjelmassa on vähintään neljä, mutta tarpeen vaatiessa niitä voi olla enemmänkin. Istuntojen teemat noudattavat kaavaa: tutustuminen – nykyisen tilanteen kartoitus – tavoitteiden asetus – keinot tavoitteiden saavuttamiseksi – tulosten läpikäyminen. Teemat antavat suuntaa istuntojen aiheisiin, mutta käytännössä valmennettava kuitenkin tekee päätöksen kulloinkin keskusteltavista aiheista. Valmennettavalle annettava vapaus aiheen valintaan, on erittäin tärkeä hänen kuulluksi tulemisen tunteensa kannalta. Mikäli valmentaja päättää mistä istunnoissa puhutaan, ei valmennettava välttämättä koe tulevansa kuulluksi tai ymmärretyksi.

Ennen mentorointiohjelman aloittamista valmentajan on käytävä läpi yksikön esimiehen kanssa, millaisia odotuksia esimiehellä tämän työkalun käytölle on, ja kuinka käytännön järjestelyt hoidetaan. Käytännön järjestelyjä ovat esimerkiksi, istuntojen pitopaikan valinta ja istuntojen aikataulutus. Valmentajan on hyvä tietää, mitä yksikössä on tapahtunut ja mitä on tapahtumassa. Hänen on myös tärkeä tutustua mahdollisiin työyhteisötutkimuksiin, mikäli sellaisia on yrityksessä tehty. Niiden avulla valmentaja saa hieman suuntamerkkejä, mistä aiheista istunnoissa mahdollisesti tultaisiin keskustelmaan. Ainakin tässä tutkimuksessa istuntojen keskusteluaiheet olivat kytköksissä juuri niihin teemoihin, jotka olivat nousseet esille myös yksikön työyhteisötutkimuksissa.

Tämä valmennus/mentorointi-ohjelma on siis tarkoitettu yksikön tiiminvetäjille ja vastuumyyjille, henkilöille, jotka eivät ole esimiesasemassa, mutta joiden työnkuvaan kuuluu kuitenkin ihmisten ohjaamista. Toimeksiantajan organisaatiossa näiden henkilöiden ammattinimike on saatavuusvastaava tai myyntialuevastaava. Työkalun avulla on tarkoitus saada heidät sisäistämään valmentava tyyli ihmisten johtamisessa ja muokkaamaan sen avulla omaa tapaansa toimia. Ideaalitulanteessa koko yksikköön saadaan luotua valmentavan johtamisen kulttuuri.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisena suorittavaa työtä kaupanalalla tekevät ihmiset kokevat coachingin. Coaching-sana tuntuu olevan tämän hetken trendikkäin sana puhuttaessa ihmisten johtamisesta tai ohjaamisesta. Coaching on englantia, eikä sille ole olemassa yhtä ainoaa suomenkielistä vastinetta. Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitettiin kahdenkeskistä ohjausmenetelmää. Tutkimuksessa käytetty ohjausmenetelmä oli hyvin lähellä Ristikankaiden (2019) määrittelemää valmentavaa mentorointia. En kuitenkaan lähtenyt muuttamaan työni nimeä, sillä uskon coaching-sanan herättävän ihmisten mielenkiinnon tutkimustani kohtaan paremmin kuin mentorointi.

Coaching on ollut perinteisesti käytössä johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien keskuudessa. Tutkimukseni tulosten perusteella voidaan todeta, ettei työntekijän asemalla näyttäisi olevan vaikutusta kokemukseen coachingista. Tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten tuloksia ja kirjallisuudessa esitettyjä teorioita.

Tutkimuksen onnistuneen toteutuksen kannalta oli tärkeää, että yksikön päällikkö johti alaisiaan valmentavalla otteella. Yksikön heikot tulokset työyhteisötutkimuksessa aiheuttavat kohdeyrityksessä aina toimenpiteitä, joten tilaisuus tutkimuksen tekemiselle oli mitä parhain. Ihmiset reagoivat muutoksiin kukin tavallaan. Tämä tutkimus tarjosi osallistujille mahdollisuuden kertoa omista ajatuksistaan luottamuksellisesti ulkopuoliselle. Asian nouseminen esille tuloksista oli yksi minun ennako odotuksistani. Se oli juuri se asia, jonka halusinkin osallistujien kokevan.

Valmentajana toimiminen, siinä muodossa kuin tutkimuksessa toimin, oli tutkijalle uutta. Vuorovaikutus valmennettavien kanssa sujui hyvin, vaikkakin istuntojen pitopaikka olisi saanut olla hieman rauhallisempi. Alkuperäisen suunnitelman muuttuminen kahden valmennettavan osalta oli valitettavaa, mutta se ei ollut estettävissä. Tutkimuksen tuloksiin en kuitenkaan usko sillä olleen suurta vaikutusta. Kaikki valmennettavat olivat kuitenkin jo ymmärtäneet mistä tässä oli kyse ja luoneet omat mielipiteensä asiasta.

Aineistonkeruumenetelminä tutkimuksessa olivat havainnointi ja ryhmähaastattelu. Ne tukivat hyvin toinen toisiaan. Istunnoissa tehdyt havainnot vahvistuivat ryhmähaastattelussa. Vaikka ryhmähaastattelussa osallistujat saivat tukea toisiltaan, saattoivat jotkin asiat jäädä sanomatta muiden reaktioiden pelossa. Jatkotutkimuksia ajatellen kannattaa harkita myös yksilöhaastattelujen tekemistä. Tutkimuksessa tutkijan toimiminen valmentajana ja haastattelijana, voi myös osaltaan vaikuttaa haastatteluun. Ulkopuolisen haastattelijan käyttäminen ei kuitenkaan ollut mahdollista. Lisää luotettavuutta tutkimukselle olisi tuonut myös yksikön päällikön haastattelu, hänen havainnoistaan valmennettavien mahdollisista muutoksista.

Tutkimus toteutettiin kesän ja alku syksyn 2019 aikana. Tuolloin ei ollut vielä tietoa kansainvälisestä, koronaviruksen aiheuttamasta, pandemiasta, eikä sen mukanaan tuomista muutoksista. Muutokset ovat koskettaneet meistä jokaista niin siviili- kuin työelämässä. Tutkimuksessa kehitettyä coaching-työkalua on mahdollista käyttää apuna näiden muutosten läpikäymiseksi ja tukemaan siirtymistä poikkeusoloista uuteen normaaliin. Työhyvinvointi on yrityksen toiminnan kannalta yksi tärkeimpiä asioita. Toimeksiantaja on kansallinen suuryritys, joten sen työntekijöiden hyvinvointi on myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia.

Tutkimuksen aikana tutkijan valmentava ajattelutapa on lisääntynyt ja ymmärrys ihmisten erilaisista ajatusmalleista kasvanut. Tutkimus on lisännyt myös tutkijan tietoisuutta omista tavoista kohdata ja käsitellä asioita. Ymmärryksen kasvaminen, itsetuntemus ja erilaisuuden hyväksyminen, ovat luodun coaching-mallin tärkeimmät itensä kehittämisen tavoitteet. Toimeksiantajan kannattaa ottaa coaching-työkalu käyttöön ja teettää lisätutkimuksia sen vaikutuksista. Jatkotutkimuksia kannattaa harkita tehtäväksi myös valmentajan näkökulmasta.

## Lähteet

- Bluckert, P. 2005. Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and commercial Training*. 37, 7, 336 – 340. Viitattu 14.9.2019. [www.emerald.com](http://www.emerald.com).
- Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching – Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uud.p. Helsinki: Tietosanoma
- Dolores Vidal-Salazar, M., Ferrón-Vílchez, V. & Cordón-Pozo, E. 2012. Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An international Business Journal*, 22, 5, 423 – 433. Viitattu 24.10.2019. [www.emerald.com](http://www.emerald.com). <https://www.emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/10595421211266302/full/pdf?title=coaching-an-effective-practice-for-business-competitiveness>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grant, A. M., O'Connor, S. A. The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. *Industrial and commercial training*, 42, 2, 102 – 111. Viitattu 5.10.2019. [www.emerald.com](http://www.emerald.com). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197851011026090/full/pdf?title=the-differential-effects-of-solutionfocused-and-problemfocused-coaching-questions-a-pilot-study-with-implications-for-practice>
- Hamlin, R., G., & Sage, L. 2011. Behavioural criteria of perceived mentoring effectiveness: An empirical study of effective and ineffective mentor and mentee behaviour within formal mentoring relationships. *Journal of European Industrial Training*, 35, 8, 752 – 778. Viitattu 7.9.2019. [www.emerald.com](http://www.emerald.com)
- Hardgrove, R. 2008. *Masterful Coaching*. 3.p. Yhdysvallat: Jossey-Bass.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Julkaisussa *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. toim. Räsänen, M. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.

Hoppe, M. H. 2014. Active Listening – Improve your ability to listen and lead. Center for creative leadership. Viitattu 5.10.2019. Jyväskylän ammattikorkeakoulu – E-lehdet. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3007624>

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kahila, M. 2018. Työelämän tutkijan huoli uupuneista: Työelämässä on niin kiire, ettei aikaa riitä edes sen selättämiseen – keskustele. Uutinen Ylen verkkosivuilla 18.6.2018. Viitattu 25.10.2019. Yle.fi. <https://yle.fi/uutiset/3-10017084>

Keskimaa Tänään. Osuuskauppa Keskimään vuosikatsaus 2018. Viitattu 26.10.2019. [https://vuosikertomus.sinunetusi.fi/2018/vuosikertomus2018/?utm\\_source=S-kanava&utm\\_medium=linkki&utm\\_campaign=keskimaa\\_vuosikertomus](https://vuosikertomus.sinunetusi.fi/2018/vuosikertomus2018/?utm_source=S-kanava&utm_medium=linkki&utm_campaign=keskimaa_vuosikertomus)

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Mccarthy, G. 2014. Coatching and mentoring for business. Iso Britannia: Sage publications Ltd.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia sarja 4. 2. painos. Helsinki: International Methelp.

Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3rd. ed. Thousand Oaks (CA): Sage.

Piekkari, R., Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Julkaisussa Menetelmä viidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: JTO.

Performance Consultants, 2019. The GROW model. Alasivu Performance consultants Ltd:n kotisivulla. Viitattu 14.9.2019. <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>

Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. toim. Räsänen, M. Helsinki: Edita.

Päivittäistavarakauppa ry. 2019. Suomen päivittäistavaramarkkinat. Päivittäistavara-kauppa ry:n kotisivut. Viitattu 22.9.2019. <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3.p. Helsinki: Alma talent.

Ristikangas, V. & Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi. toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi. toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puustinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.11.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

S-ryhmä. 2019. Tietoa S-ryhmästä. S-ryhmä lyhyesti. S-ryhmän verkkosivu. Viitattu 26.10.2019. [www.s-ryhma.fi](http://www.s-ryhma.fi). <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Suomen coaching yhdistys. 2019. Mitä coaching on? Alasivu Suomen coaching yhdistyksen www-sivulla. Viitattu 17.8.2019. <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tyler, Jo. A. 2011. Reclaiming rare listening as means of organizational re-enchantment. Journal of Organizational Change Management, 24, 1, 143 – 157. Viitattu 5.10.2019. [www.emerald.com](http://www.emerald.com). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534811111102328/full/pdf?title=reclaiming-rare-listening-as-a-means-of-organizational-reenchantment>

Viitala, R. 2007. Esimiehestä Coach. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. toim. Räsänen, M. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Yin, R.K. 2014. Case study research desing and methods. 5. painos. Yhdysvallat: Sage publications.

## Liitteet

### Liite 1. Kutsu ryhmähaastatteluun

#### KUTSU RYHMÄHAASTATTELUUN

Aika: 9.9.2019 klo 12 – 14

Paikka: Myymäläpäällikön työhuone

Osallistujat: Coaching-tutkimuksessa mukana olleet henkilöt

#### Aihe: KOKEMUKSIA COACHING-METODIN KÄYTÖSTÄ

Haastattelu on ryhmässä tehtävä teemahaastattelu. Tulen tallentamaan haastattelun, jotta vältyn muistiinpanojen tekemiseltä. Haastattelun jälkeen litteroin tallenteen tekstimuotoon analysointia varten.

Haastattelun pääteemoina tulevat olemaan:

1. LÄHTÖTILANNE (esim. omat ennakko-odotukset, tarve...)
2. COACHING PROSESSI (esim. esitiedot tutkimuksesta, tapaamisten määrä ja tiheys...)
3. VUOROVAIKUTUS VALMENTAJAN KANSSA (esim. tunnelma istunnoissa)
4. COACHINGIN VAIKUTUS (esim. miten coaching on vaikuttanut sinuun?)

Nämä neljä pääteemaa toimivat haastattelun runkona ja niiden tarkoitus on auttaa teitä valmistautumaan ja antamaan viitteitä siitä, mistä haastattelussa on tarkoitus keskustella. Toiveena minulla on, että keskustelu kuitenkin olisi hyvin vapaata ja kerrotte mitä oikeasti ajattelette tämän kaltaisen työkalun käytöstä. Keskustelu on täysin luottamuksellinen, eikä ketään keskusteluun osallistujista voi tunnistaa loppuraportista.

Ystävällisin terveisin

Esa Hämäläinen